

# UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA - FUNKCIJA MENADŽMENTA S OSVRTOM NA MOTIVACIJU ŽENA PODUZETNICA

---

Gračan, Sara

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:604683>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-22**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

**Sara Gračan**

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA –  
FUNKCIJA MENADŽMENTA S OSVRTOM NA  
MOTIVACIJU ŽENA PODUZETNICA

**ZAVRŠNI RAD**

Karlovac, prosinac, 2019.

**Sara Gračan**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA –  
FUNKCIJA MENADŽMENTA S OSVRTOM NA  
MOTIVACIJU ŽENA PODUZETNICA**

**Human Resource Management - management function  
overview of female entrepreneurs' motivation**

**ZAVRŠNI RAD**

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Menadžment

Mentor: Lahorka Halmi, dipl.oec.

Komentor: dr.sc. Kornelija Severović

Broj indeksa: 0619417026

Karlovac, prosinac, 2019.

## Sažetak

Menadžment ljudskih potencijala, kao funkcija menadžmenta, se intenzivno počeo razvijati nakon Drugog svjetskog rata, a kroz svoje funkcije djeluje na svim razinama organizacije. Jedan od zadataka upravljanja ljudskim potencijalima jest motiviranje zaposlenika. Motivacija može dolaziti iz okoline ili iz osobe, a visoka razina motivacije utječe na samog zaposlenika i kvalitetu njegova posla, ali i na cijelu organizaciju, njene ciljeve, profit i i efikasnost.

Znanstvenici su vršili istraživanja na temu motivacijskih čimbenika koji utječu na žene i njihovu odluku na bavljenje poduzetništvom, a kroz rad je obrađeno šest različitih istraživanja. Usporedba dobivenih rezultata napravljena je s ciljem otkrivanja najčešćih čimbenika motivacije koji utječu na žene poduzetnice.

**Ključne riječi:** ljudski potencijali, poduzetništvo, žene, motivacija, motivacijski čimbenici

## **Summary**

Human resources management as a management function started to develop intensely after the World War II and it has an effect on every level of the organisation. One of the tasks of human resources management is motivation of employees, and said motivation can be intrinsic and extrinsic. High level of motivation affects not only employees and the quality of their work, it affects the company, its goals, profit and efficiency.

Scientists researched motivational factors of female entrepreneurs and six different researches are elaborated in this final thesis. Results of previous researches are compared to find those motivational factors which are common between the examinees.

Key words: human resources, entrepreneurship, women, motivation, motivational factors

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. MENADŽMENT .....	2
3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA .....	5
3.1. Povijest i razvoj menadžmenta ljudskih potencijala .....	8
3.2. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala .....	10
3.3. Ciljevi i načela menadžmenta ljudskih potencijala .....	10
4. MOTIVACIJA .....	13
4.1. Teorije motivacije .....	16
4.1.1. Sadržajne teorije motivacije .....	17
4.1.2. Procesne teorije motivacije .....	20
4.1.3. Društveni procesi motiviranja drugih.....	23
4.2. Motivacijske tehnike .....	25
4.2.1. Materijalno nagrađivanje.....	26
4.2.2. Nematerijalno nagrađivanje .....	27
5. ČIMBENICI MOTIVACIJE ŽENA .....	30
5.1. Motivacija ženskih poduzetnika: internacionalno istraživanje .....	30
5.2. Žensko poduzetništvo, vođenje posla i kućanske uloge: Motivacije, očekivanja i stvarnosti .....	33
5.3. Motivacijski čimbenici i djelovanje žena poduzetnica u Somaliji.....	34
5.4. Žene poduzetnice Ujedinjenih Arapskih Emirata: motivacije i frustracije.....	36
5.5. Razumijevanje ženske motivacije za bavljenje poduzetništvom u MENA regiji: slučaj Alžira .....	37
5.6. Karakteristike kineskih žena poduzetnica: motivacija i osobnost .....	39
6. KOMPARATIVNA ANALIZA ČIMBENIKA MOTIVACIJE ŽENA PODUZETNICA .....	43
7. ZAKLJUČAK .....	53
Literatura.....	56
Popis prikaza.....	59

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je teoretski aspekt motivacije u domeni menadžmenta s naglaskom na čimbenike koji utječu na motivaciju žena poduzetnica. Motivacija utječe na efikasnost zaposlenika i na njegovo zadovoljstvo poslom, a sagledava se kroz ciljeve, odluke i utjecaj na zaposlenika. Motivacijski čimbenici mogu dolaziti iz okoline ili iz osobe.

Cilj rada je analizirati različita istraživanja na temu motivacije žena poduzetnica, te komparirati dobivene rezultate kako bi se došlo do spoznaje koji su najčešći čimbenici koji utječu na žene poduzetnice.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Glavni izvori podataka su stručne knjige iz područja menadžmenta, menadžmenta ljudskih potencijala i motivacije, te stručni članci i istraživanja iste tematike. Za pisanje rada su korištene metode analize i sinteze, apstrakcije i kompilacije, a za istraživanje je korištena metoda istraživanja za stolom, odnosno desk istraživanja.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u 7 cjelina. Prva cjelina je uvod. U drugoj cjelini opisan menadžment kao ključni pojam za prepoznavanje teoretskih osnova upravljanja resursima poslovnih subjekata. U trećoj cjelini je definiran menadžment ljudskih potencijala, njegove funkcije i povijesni razvoj. Četvrta cjelina definira motivaciju, motivacijske teorije i motivacijske tehnike. Peta cjelina bavi se postojećim istraživanjima i spoznajama o čimbenicima ženske motivacije, a šesta cjelina je komparativna analiza istraživanja iz pete. Sedma i zadnja cjelina je zaključak, nakon kojeg slijede literatura i popis prikaza.

## 2. MENADŽMENT

Prema autoru Zekiću, menadžment je „proces planiranja ciljeva, organiziranja resursa i aktivnosti te upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja, kojim se kontinuirano postižu efikasne kombinacije ograničenih resursa i ljudskih potencijala za efektivno postizanje organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini.“<sup>1</sup> Autori Weihrich i Koontz definiraju menadžment kao „proces oblikovanja i okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno stvaraju odabrane ciljeve“<sup>2</sup>.

Kvalitetan menadžment je potreban svakoj organizaciji za opstanak zbog izazova na tržištu i potrebe za brzim prilagodbama tržištu. Poduzetnici ovise o kvalitetnom menadžmentu jer u suprotnom ne mogu opstati na tržištu, te mogu poslovati sa značajnim gubitcima. Poduzetništvo se definira kao „pojam koji uključuje sve djelatnosti poduzetnika usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebitih inputa, širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača te novih tehnologija“.<sup>3</sup> Poduzetnik je „osoba nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna da preuzme rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja“.<sup>4</sup> Poduzetnik ulaže vlastiti kapital u poslovnu ideju, snosi rizik poslovanja te, u pravilu, treba imati široka znanja, dok menadžer ne ulaže vlastiti kapital, već samo vrijeme, nije u opasnosti od gubitka vlastitog kapitala, te je najčešće usko specijaliziran za određeno područje.<sup>5</sup>

Pet je osnovnih funkcija menadžmenta:<sup>6</sup>

- planiranje,
- organiziranje,
- vođenje,
- kontroliranje i
- upravljanje ljudskim potencijalima (kadrovanje).

---

<sup>1</sup> Zekić, Z.: „Menadžment -poduzetnička tehnologija-“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2007., str. 51

<sup>2</sup> Koontz, H., Weihrich, H.: „Menedžment“, Mate, Zagreb, 1994., str. 4

<sup>3</sup> Škrtić, M. et al.: „Osnove poduzetništva i menadžmenta“, Katma, Zagreb, 2006., str. 20

<sup>4</sup> Jelavić, A.; Ravlić, P.; Starčević, A.; Šamanović, J.: „Ekonomika poduzeća“, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1995., str. 60

<sup>5</sup> Primužak, A.: autorizirana predavanja iz kolegija „Osnove poduzetništva“ Veleučilišta u Karlovcu, 2015.

<sup>6</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 24-28



Planiranje je osnovna menadžerska funkcija i ona je temelj ostalim funkcijama. Planiranje uključuje misiju organizacije te ciljeve koje organizacija želi postići kroz određeno vremensko razdoblje. Planiranjem se vrši usporedba trenutnog stanja organizacije i onoga gdje se organizacija želi naći u budućnosti, te se odabiru načini djelovanja koji će dovesti do ostvarenja ciljeva.<sup>7</sup> Proces planiranja sastoji se od pet faza:<sup>8</sup>

- utvrđivanje ciljeva organizacije,
- utvrđivanje stvarnog položaja organizacije s obzirom na postavljene ciljeve,
- predviđanje budućih događaja,
- stvaranje planova za ostvarivanje ciljeva i
- predstavljanje planova i postizanje rezultata.

Organiziranje je „proces propisivanja formalnih odnosa između ljudi i resursa, a u svrhu postizanja ciljeva organizacije“.<sup>9</sup> Pomoću organiziranja se definira tko će obavljati koje zadatke i tko je odgovoran za ostvarene rezultate, a proces organiziranja traje sve dok postoji organizacija. Organiziranje predstavlja:<sup>10</sup>

- ustanovljavanje i klasificiranje potrebnih aktivnosti,
- grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva,
- dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje i
- osiguranje koordinacije u organizacijskoj strukturi.

Vođenje je „proces u kojem pojedinac inspirira, motivira i koordinira aktivnosti ljudi na koje ima utjecaj s ciljem pružanja pomoći u postizanju grupnih ili organizacijskih ciljeva“.<sup>11</sup> Cilj vođenja je utjecaj na ljudski faktor kako bi svaka osoba unutar organizacije pridonosila organizaciji na optimalan način, a to podrazumijeva pripremanje i angažiranje zaposlenika da ulože svoja znanja i stečene vještine, te se provode aktivnosti usmjerene na interakciju menadžera i zaposlenika.<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> Koontz, H., Weihrich, H.: „Menadžment“, Mate, Zagreb, 1994., str. 118

<sup>8</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: „Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 75

<sup>9</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2008., str. 286

<sup>10</sup> Ibidem

<sup>11</sup> Škrtić, M.: „Osnove poduzetništva i menadžmenta“, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2. izdanje, 2008., str. 197

<sup>12</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: „Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 77

Kontroliranje je „proces u kojem menadžer nadgleda koliko je efikasna i efektivna organizacija i njezini članovi u obavljanju aktivnosti potrebnih za ostvarenje organizacijskih ciljeva“.<sup>13</sup> Kontrola je zadaća svakog menadžera te se njome provjerava koliko su postignuti rezultati u skladu sa zadanim ciljevima. Sustav kontrole obuhvaća tri koraka:<sup>14</sup>

postavljanje pokazatelja učinkovitosti,  
mjerenje učinkovitosti prema zadanim pokazateljima i  
otklanjanje odstupanja između pokazatelja i planova.

Upravljanje ljudskim potencijalima se sastoji od aktivnosti koje su usmjerene na definiranje broja zaposlenika, selekciju kadrova, alokaciju zaposlenika na prikladna radna mjesta, motivaciju, međuljudske odnose i slično.<sup>15</sup> Kroz povijest, postoji više pristupa upravljanju ljudskim potencijalima- dio teoretičara smatra kako je upravljanje ljudskim potencijalima jedna od funkcija menadžmenta, dok dio teoretičara smatra kako je to zasebna disciplina menadžmenta. Gordon, Mondy i Sharplin<sup>16</sup> definiraju funkcije menadžmenta kao planiranje, organiziranje, utjecanje i kontrolu. Škrtić<sup>17</sup> također definira četiri funkcije menadžmenta, odnosno planiranje, vođenje, organiziranje i kontroliranje, kao i Schermerhorn.<sup>18</sup> No Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Poroški Vokić, kao i Koontz i Weihrich<sup>19</sup>, definiraju i petu funkciju, donosno upravljanje ljudskim potencijalima. Prema Bahtijarević-Šiber<sup>20</sup> te Obradoviću i Samardžiji<sup>21</sup>, motivacija spada pod menadžment ljudskih potencijala, dok Škrtić<sup>22</sup> smatra kako je motivacija sastavni dio funkcije vođenja. S obzirom na promjene na tržištu, pristupa samom menadžmentu i porasta važnosti ljudskog faktora u organizacijama, može se reći kako se tradicionalni menadžment bavi funkcijom organiziranja, strukturama i procedurama, no upravljanje ljudskim potencijalima postaje okosnica modernog menadžmenta.

---

<sup>13</sup> Škrtić, M.: „Osnove poduzetništva i menadžmenta“, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2. izdanje, 2008., str. 210

<sup>14</sup> Koontz, H., Weihrich, H.: „Menadžment“, Mate, Zagreb, 1994., str. 578

<sup>15</sup> Buble, M.: „Menadžerske vještine“, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2010., str. 107

<sup>16</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: „Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 70

<sup>17</sup> Škrtić, M.: „Osnove poduzetništva i menadžmenta“, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2. izdanje, 2008.

<sup>18</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: „Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 71

<sup>19</sup> Koontz, H., Weihrich, H.: „Menadžment“, Mate, Zagreb, 1994., str. 355

<sup>20</sup> Bahtijarević Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 555

<sup>21</sup> Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J.: „Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi“, Plejada, Zagreb, 2015., str. 195

<sup>22</sup> Škrtić, M.: „Osnove poduzetništva i menadžmenta“, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2. izdanje, 2008., str. 201

### 3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Menadžment ljudskih potencijala se može definirati kao „strategije, poslovi i aktivnosti koji se kreiraju i bave zaposlenicima u organizaciji, njihovom učinkovitosti, proizvodnosti, motivaciji i stavovima“<sup>23</sup>, a ima četiri značenja:<sup>24</sup>

- znanstvena disciplina,
- menadžerska funkcija,
- posebna poslovna funkcija u organizaciji i
- specifična filozofija menadžmenta.

Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina je proizašao iz drugih znanstvenih disciplina i koncepcija, a najviše iz psihologije. To je „područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama“.<sup>25</sup> Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina ima četiri specifične značajke- to je:<sup>26</sup>

- društvena znanost,
- eklektična znanost,
- primijenjena znanost i
- interdisciplinarno područje istraživanja.

Društvena znanost, u usporedbi s prirodnom znanostu, označava veću fleksibilnost pri generiranju teorija i veću razinu „tolerancije“ prema spekuliranju umjesto provođenja eksperimentalnih istraživanja.

Eklektičnost proizlazi iz činjenice da se menadžment ljudskih potencijala razvio na temeljima drugih znanstvenih disciplina koje se bave proučavanjem ljudi i ljudskog ponašanja kao što su antropologija, psihologija, sociologija, ekonomija i filozofija.

---

<sup>23</sup> Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J.: „Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi“, Plejada, Zagreb, 2015., str. 15

<sup>24</sup> Bahtijarević Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 3

<sup>25</sup> Ibidem, str. 5-6

<sup>26</sup> Ibidem, str. 6-8

Menadžment ljudskih potencijala je primijenjena znanost zbog relevantnosti i primjenjivosti metoda, načela i modela pri rješavanju konkretnih problema i pri vođenju i upravljanju organizacijama. Temelj menadžmenta ljudskih potencijala je unapređivanje cjelokupnog upravljanja ljudskim potencijala, ali i omogućavanje razvoja i uspješnosti organizacije kroz primjenu modela i metoda upravljanja.<sup>27</sup>

Interdisciplinarnost menadžmenta ljudskih potencijala se očituje u potrebi suradnje i sudjelovanja stručnjaka različitih profila i struke. Povezano uz eklektičnost, za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima je potrebno uključiti različite grane znanosti. Psihologija daje teorije učenja, motivacije, zadovoljstva, omogućava kvalitetnu selekciju zaposlenika i osigurava grupnu dinamiku, socijalizaciju zaposlenika i rješavanje konflikata. Sociologija pruža razumijevanje organizacijskog ponašanja kroz teorije socijalnih sustava i institucija, ali i utjecaja istih na individualno i grupno ponašanje zaposlenika. Za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima u obrazovnim institucijama su potrebne pedagogija i andragogija<sup>28</sup>. U novije doba je iskazan poseban interes ekonomije za intelektualni kapital, a zaposlenici su najvažniji dio intelektualnog kapitala. Ekonomija pruža teorije poduzeća, efikasnosti, konkurencije i druge teorije, a sve se više razvija ekonomski pristup ljudskim potencijalima.<sup>29</sup>

Jedna od menadžerskih funkcija unutar organizacija je i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Zadaća menadžera ljudskih potencijala je odabrati kvalitetne zaposlenike, ali ih i obrazovati, motivirati i razvijati kako bi oni postizali rezultate i ispunjavali ciljeve organizacije. Motivi za izbor menadžerske funkcije su:<sup>30</sup>

- pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na tim pozicijama,
- potreba za pokazivanjem moći nad drugima,
- potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti,
- potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem,
- potreba za natjecanjem i
  
- potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem.

---

<sup>27</sup> Jambrek, I.; Penić, I.I: „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“,1184 Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206, Rijeka, 2008.

<sup>28</sup> Andragogija je znanstvena disciplina koja se bavi izobrazbom i učenjem odraslih.

<sup>29</sup> Jambrek, I.; Penić, I.I: „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“,1184 Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206, Rijeka, 2008.

<sup>30</sup> Varga, M., Gale, E.: „Društveno odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima u obrazovnim ustanovama nematerijalnim motivacijskim tehnikama“, Medijski dijalozi, izdanje 26, 2011., str. 151-168.

Na slici 1 je prikazana usporedba poželjnih menadžerskih osobina u devedesetima i 2000. godine, a postotak je dobiven na temelju istraživanja mišljenja 1500 menadžera u 20 zemalja svijeta.

Slika 1. Osobine vrhovnih menadžera devedesetih i 2000. godine

<b>PONAŠANJE</b>	<b>DEVEDESETE (%)</b>	<b>2000. GODINE(%)</b>
Prenošenje snažnog osjećaja vizije	75	98
Povezivanje rezultata i nagrada	66	92
Često komuniciranje sa zaposlenima	59	89
Naglašavanje etike	74	85
Planiranje sukcesije menadžmenta	56	85
Često komuniciranje s potrošačima	41	78
Oslobađanje od loših djelatnika	34	71
Nagrađivanje lojalnosti	48	44
Donošenje glavnih odluka	39	21
Konzervativno ponašanje	32	13
<b>ZNANJA I VJEŠTINE</b>		
Formuliranje strategije	68	78
Upravljanje ljudskim potencijalima	41	53
Međunarodna privreda i politika	10	19
Znanost i tehnologija	11	15
Računalna pismenost	3	7
Marketing i prodaja	50	48
Pregovaranje	34	26
Računovodstvo i financije	33	24
Mediji i javni nastupi	16	13
Proizvodnja	21	9

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 10

Prema istraživanju, raste važnost vještina i ponašanja usmjerenih na upravljanje ljudskim potencijalima kao što su prenošenje vizije, komunikacija sa zaposlenicima i potrošačima, naglašavanje etike i slično. Najveći porast se bilježi pri oslobađanju od loših djelatnika- devedesetih je 34% ispitanih menadžera smatralo da je to važna osobina menadžera, no važnost tog ponašanja raste 2000. godine za 37% i tada je iznosilo 71%. Konzervativno ponašanje je najviše izgubilo na vrijednosti- devedesetih je 32% ispitanika smatralo kako je konzervativno ponašanje poželjno dok se 2000. godine bilježi pad od 19% i tada samo 13% ispitanika smatra kako je konzervativno ponašanje poželjno.

Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija je funkcija u kojoj se „iz ukupne zadaće organizacije deriviraju i objedinjuju poslovi i zadaće vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih“.<sup>31</sup> Ta funkcija se u Hrvatskoj najčešće naziva kadrovska funkcija, odnosno kadrovski odjel.

Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija i pristup menadžmentu naglašava važnost zaposlenika i vidi ih kao ključnu stratejsku i konkurentsku vrijednost.<sup>32</sup> Prema tom pristupu, menadžment postaje vještina rada s ljudima i razumijevanje njihovog ponašanja, a temelj pristupa je vjerovanje kako su zaposlenici na prvom mjestu, a ne potrošači, te se smatra kako će zadovoljstvo zaposlenika dovesti do zadovoljstva potrošača.

### **3.1. Povijest i razvoj menadžmenta ljudskih potencijala**

Autor Sims označava pojavu cehova i gildi u Engleskoj početkom razvoja menadžmenta ljudskih potencijala.<sup>33</sup> Zidari, stolari, kožari i ostali obrtnici su bili okupljeni u cehove, a trgovci u gilde. Cehove su vodili majstori zanata( engl. *master craft worker*), a pravilima cehova su se određivale metode i kvaliteta proizvodnje, uvjeti zaposlenja za svaki zanat te plaće radnika, ali i koje osobe mogu pristupiti cehu nakon odrađenog pripravništva( šegrtovanja). Cilj ceha je bio unaprijediti uvjete rada pomoću zajedništva.

Potreba za menadžmentom ljudskih potencijala se povećala nakon industrijske revolucije u drugoj polovici 18. stoljeća. Uvedena je pozicija šefa koji nije nužno vlasnik organizacije i promijenili su se uvjeti rada čime se produbio jaz između radnika i vlasnika.

Godine 1883. donesen je zakon Pendleton u SAD-u koji se odnosio na javni sektor. Tim zakonom je omogućena sigurnost zaposlenika u javnom sektoru, zabranjena je politička aktivnost javnog sektora u cjelini, potaknuto je zapošljavanje na temelju testiranja i intervjuiranja, a napredovanje zaposlenika su ovisila o njihovim rezultatima.<sup>34</sup> U privatnom sektoru su uvedene pozicije „tajnika za dobrobit radnika“ (engl. *welfare secretary*) koji su preteča menadžera ljudskih potencijala, a njihova zadaća je bila pružanje podrške i pomoći

---

<sup>31</sup> Bahtijarević Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 11

<sup>32</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: „Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo 7/98, Zagreb, 1998., str. 121

<sup>33</sup> Sims, R.R.: „Organizational success through effective human resources management“, Qorum books, London, 2002., str. 8

<sup>34</sup> Ibidem, str. 9

zaposlenicima predlaganjem poboljšanja na području radnih uvjeta, medicinske skrbi i edukacije.

Početak 20. stoljeća, također u SAD-u, je donosen zakon kojim su poslodavci trebali plaćati bolovanje do kojeg je došlo ozljedom na radu. Zbog zakona su poslodavci htjeli svesti ozljede na radu na minimum te su počeli zapošljavati specijaliste za sigurnosti (engl. *safety specialist*) koji su bili zaduženi za osiguravanje sigurnih uvjeta rada. Uz specijaliste, neke organizacije su počele zapošljavati i doktore koji su vršili alokaciju zaposlenika na radna mjesta koja su primijenjena njihovim fizičkim mogućnostima.<sup>35</sup> U Engleskoj je rasla popularnost ideje Charlesa Darwina kako su ljudi različiti i na različite načine pridonose boljitku organizacije, a u Francuskoj su se razvili prvi testovi inteligencije kojima su se vojske služile za bolju alokaciju vojnika tijekom 1. svjetskog rata.<sup>36</sup>

Pomak u razvoju menadžmenta ljudskih potencijala se dogodio tijekom 2. svjetskog rata kada su vojska i njihovi dobavljači zaključili da je potrebno spojiti potrebe posla i određenog radnog mjesta s vještinama zaposlenika. Radi što kvalitetnijeg odabira i alokacije zaposlenika, zaposleni su psiholozi čija je zadaća bila razviti selekcijske testove i ocijeniti vještine, mogućnosti i interese potencijalnih kandidata. Razumijevanje ljudi i njihovih karaktera postaje fokus istraživanja sredinom 20. stoljeća, a u to vrijeme nastaju Maslowljeva teorija potreba i McGregorove teorije X i Y.<sup>37</sup>

Tijekom 60-tih i 70ih godina 20. stoljeća se počela pojačavati međunarodna konkurentnost i menadžeri su shvatili da radnici moraju biti zadovoljni poslom i radnim okruženjem kako bi kvalitetno obavljali zadatke i ispunjavali ciljeve organizacije. Iz tog razloga odjeli ljudskih resursa dobivaju na važnosti unutar organizacija. Osamdesetih i devedesetih godina 20. stoljeća je fokus ljudskih resursa bio na kvalitetnoj alokaciji zaposlenika na radna mjesta, ali i na strategiju, proaktivnost i procese unutar organizacije kako bi se osigurala maksimalna učinkovitost radnika, ali i omogućilo njihovo zadovoljstvo radnim mjestom i uvjetima rada.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Ibidem, str. 10

<sup>37</sup> Ibidem, str. 12

<sup>38</sup> Ibidem, str. 14

## 3.2. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala

Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala se dijele u tri grupe:<sup>39</sup>

- odnos menadžmenta ljudskih potencijala i organizacije,
- odnos menadžmenta ljudskih potencijala i zaposlenika i
- medijacija u odnosu organizacije i zaposlenika.

Prva grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se „na suradnju s drugim dijelovima organizacije u svrhu kreiranja ciljeva i poslovne strategije organizacije te predviđanje i planiranje budućih zahtjeva i aktivnosti organizacije vezanih uz ljudske potencijale“.<sup>40</sup> U tu grupu spada strateški menadžment ljudskih potencijala, planiranje ljudskih potencijala i rukovođenje promjenama u organizacijskoj strukturi i kulturi.

Druga grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na odnos prema zaposlenicima tokom cijelog njihovog rada u organizaciji. Taj odnos podrazumijeva pribavljanje i selekciju zaposlenika, obuku, edukaciju i razvoj zaposlenika, sustav kompenzacija, pravne i administrativne poslove vezane uz ljudske potencijale, pravila ponašanja i disciplinu zaposlenika i zaštitu na radu i brigu o zdravlju zaposlenika.

Treća grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na osiguravanje zdravog odnosa između organizacije i zaposlenika. Da bi odnos između zaposlenika i organizacije bio optimalan, potrebno je uspostaviti sustav nagrađivanja zaposlenika, brinuti o njihovoj motivaciji, kreirati sustav unapređenja te pratiti radnu uspješnost zaposlenika.

Navedene funkcije zahtijevaju konstantnu koordinaciju između zaposlenika, menadžmenta i odjela ljudskih potencijala na svim razinama organizacije.

## 3.3. Ciljevi i načela menadžmenta ljudskih potencijala

Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala moraju biti usklađeni s ciljevima organizacije, ali on ima i specifične ciljeve koji se dijele u tri osnovne skupine:<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J.: „Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi“, Plejada, Zagreb, 2015., str. 20

<sup>40</sup> Ibidem, str. 21

<sup>41</sup> Bahtijarević Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 20



- poslovni i ekonomski ciljevi,
- socijalni ciljevi i
- ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena.

Glavni ekonomski cilj svake organizacije je osigurati profit, odnosno povrat uložene investicije, a zaposlenici i ulaganje u njih predstavljaju investiciju. Povrat investicije se očituje u kvaliteti zaposlenika i razvijanjem njihovih potencijala čime se direktno pridonosi realizaciji organizacijskih ciljeva. Bez kvalitetnih zaposlenika i njihove pravilne alokacije na radna mjesta je nemoguće unaprijediti cjelokupno poslovanje, a cilj menadžmenta ljudskih potencijala je osigurati pravi broj zaposlenika odgovarajuće kvalitete, osigurati ih u pravo vrijeme i na pravim radnim mjestima i na pravi način iskoristiti njihove potencijale, znanja i vještine.

Socijalni ciljevi nisu ograničeni na ekonomsku dimenziju organizacije već su usmjereni na boljitak zaposlenika. Oni su:<sup>42</sup>

- zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenika,
- poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenika,
- upotreba i razvoj individualnih mogućnosti,
- osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti i
- podizanje kvalitete radnog života.

Da bi organizacije preživjele u promjenjivom i konkurentnom okruženju, potrebna im je fleksibilnost i brzo prilagođavanje promjenama, a zaposlenici su izvor fleksibilnosti. Menadžment ljudskih potencijala osigurava optimalnu fleksibilnost zaposlenika na sljedeće načine:<sup>43</sup>

- stvaranjem i održavanjem fleksibilnog i adaptabilnog potencijala svih zaposlenih,
- smanjenjem otpora na promjene i njihovim prihvaćanjem kao načina života i djelovanja i
- povećanjem osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene.

---

<sup>42</sup> Ibidem, str.21

<sup>43</sup> Ibidem

Kako bi se ostvarili ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala, a samim time i ciljevi cjelokupne organizacije, potrebno je polaziti od načela i pridržavati ih se. Načela menadžmenta ljudskih potencijala su:<sup>44</sup>

- zaposlenici su investicija s dugoročnim efektima koji nadilaze investirano,
- kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima osigurava organizacijama glavnu konkurentsku i strategijsku prednost,
- politika i praksa upravljanja ljudskim potencijalima moraju zadovoljavati ekonomske, socijalne i psihološke potrebe zaposlenih,
- politika i praksa upravljanja ljudskim potencijalima moraju balansirati i omogućiti jednako postizanje i organizacijskih i individualnih ciljeva,
- najbolji se rezultati postižu ako se osigura da pojedinci, ostvarujući svoje osobne ciljeve, istovremeno ostvaruju i organizacijske,
- što pojedinci mogu više svojih raznolikih potreba zadovoljiti u organizaciji, to će njihova odanost i identifikacija s organizacijom biti veća i
- organizacijska kultura i radna okolina moraju poticati zaposlene na maksimalan razvoj i iskorištenje intelektualnih i kreativnih sposobnosti i znanja.

---

<sup>44</sup> Ibidem, str. 21-22

## 4. MOTIVACIJA

Motivacija je „psihološki proces koji djeluje na usmjerenje, intenzitet i dosljednost ciljno usmjerenog ponašanja, unutar načina na koji osoba doživljava svoj posao“.<sup>45</sup> Decharms opisuje motivaciju kao „nešto kao blagi oblik opsjednutosti“<sup>46</sup>, a Obradović definira motivaciju kao „zbirni pojam za sve čimbenike koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, tj. djelovanje određenog intenziteta trajanja“<sup>47</sup>.

Slika 2. Pregled citata najvažnijih teoretičara motivacije

Mayo	Ljudi su motivirani onda kada su ljudi za njih zainteresirani
McGregor	Ljudi su spremni prihvatiti odgovornost kad uvide kako i oni i tvrtka teže zajedničkim ciljevima
Herzberg	Ljudi vole kada ih se pita o načinu obavljanja posla, kada mogu razvijati svoje sposobnosti i poboljšati izgled za promaknućem
Maslow	Ljudi su motivirani na ispunjenje najviše neudovoljene potrebe na hijerarhijskoj ljestvici vrijednosti
Skinner	Ponašanje ljudi oblikujemo pojačavanjem onoga što čine ispravno
McClelland	Ljudi posjeduju poriv za uspjehom

Izvor: Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J., „Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi“, Plejada, Zagreb, 2015., str. 195

<sup>45</sup> Alfrević, N., Matković, J., Mihanović, Z., Najev Čaćija, Lj., Pavičić, J.: „Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija“, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2013., str. 233.

<sup>46</sup> Rheinberg, F.: „Motivacija“, Naknada Slap, Jastrebarsko, 2004., str. 13

<sup>47</sup> Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J.: „Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi“, Plejada, Zagreb, 2015., str. 171

Motivacija se može sagledati s tri međusobno povezane perspektive:<sup>48</sup>

- Ciljevi - Glavno pitanje na koje odgovara perspektiva sagledavanja motivacije kroz ciljeve jest „koji su glavni motivi koji pokreću ponašanje zaposlenika?“, a zdravlje, status i moć su smatrani glavnim faktorima koji usmjeravaju ponašanje zaposlenika. Da bi zaposlenici ispunili ciljeve organizacije, potrebno im je omogućiti ispunjenje vlastitih, individualnih ciljeva.
- Odluke - Perspektiva koja sagledava motivaciju kroz odluke odgovara na pitanje „zašto zaposlenici odabiru ispunjenje određenih ciljeva?“ i objašnjava razloge zbog kojih neki zaposlenici rade više i ulažu dodatan napor, dok se drugi zaposlenici zadovoljavaju osrednjim zadacima i radnim mjestima.
- Utjecaj - Perspektiva utjecaja odgovara na pitanje „kako možemo motivirati zaposlenike da rade više?“, a sagledava motivaciju kao proces društvenog utjecaja.

Visoka razina motivacije kod zaposlenika utječe na:<sup>49</sup>

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada,
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama i
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća.

Motivacija se ne može neposredno izmjeriti, već se o njoj zaključuje iz ponašanja, jačine zalaganja i rezultata koji se postižu.

Gledano u kontekstu organizacije, motivacija se može promatrati s dva aspekta- aspekta pojedinca i aspekta menadžera. Aspekt pojedinca tumači motivaciju kao „interno stanje koje vodi ostvarenju cilja“<sup>50</sup>, a aspekt menadžera sagledava motivaciju kao aktivnost pomoću koje se osigurava težnja ciljevima i njihovo ostvarenje.

Na individualnu motivaciju utječu faktori koji se mogu svrstati u četiri kategorije, a to su:<sup>51</sup>

- individualne osobine,
- karakteristike posla koji pojedinac obavlja,

---

<sup>48</sup> Ibidem, str. 195

<sup>49</sup> Bahtijarević Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 555-556

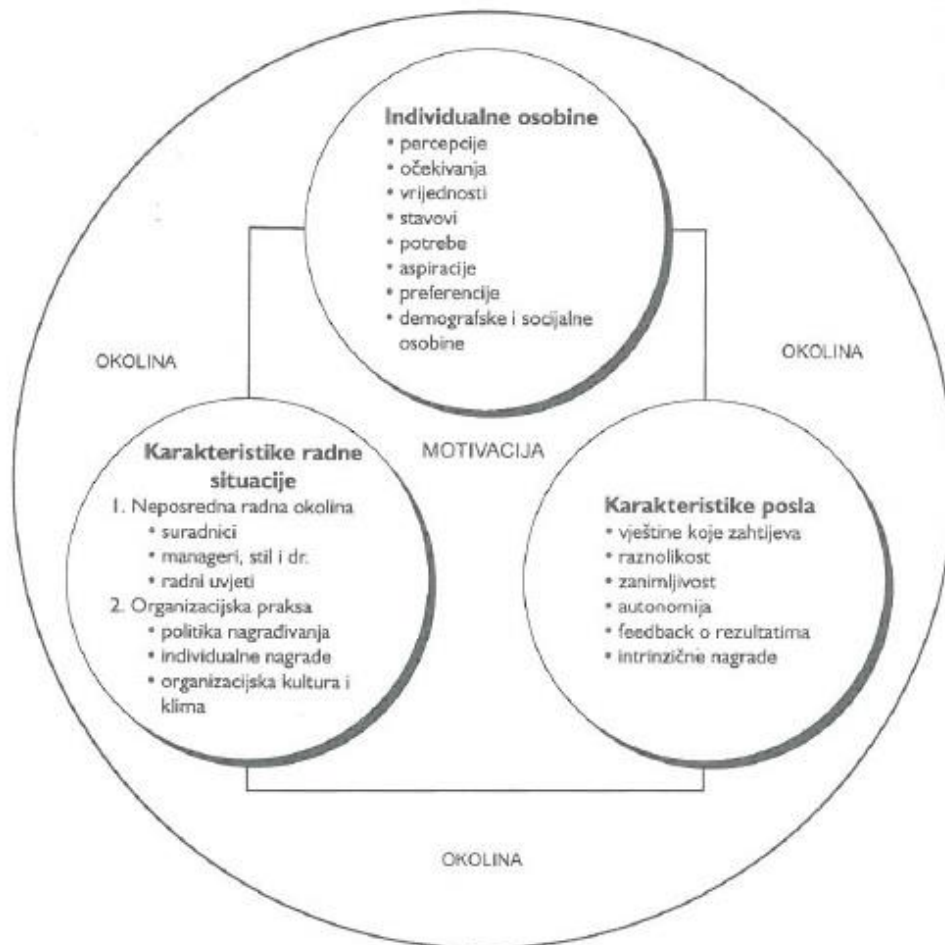
<sup>50</sup> Ibidem, str. 558

<sup>51</sup> Ibidem, str. 558-559

- karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi i
- šira društvena okolina.

Faktori koji utječu na individualnu motivaciju i njihova korelacija su prikazani na slici 3.

Slika 3. Faktori koji utječu na individualnu motivaciju



Izvor: Bahtijarević Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 558

Individualne osobine su vlastita očekivanja, vrijednosti koje zaposlenik njeguje, stavovi i potrebe koje ima, preferencije, aspiracije i slično, a koje utječu na njegovu motivaciju, te su različite od osobe do osobe i ovise o osobnosti zaposlenika. Karakteristike posla su faktori koji su definirani od strane organizacije, odnosno organizacije same definiraju koje vještine određeno radno mjesto zahtijeva, koliko je posao raznolik, ali i stupanj autonomije u odlučivanju koji zaposlenik na tom radnom mjestu ima. Organizacija također utječe i na

karakteristike radne situacije, odnosno na radne uvjete, politiku nagrađivanja, organizacijsku kulturu i slično.

#### 4.1. Teorije motivacije

Teorije motivacije se mogu podijeliti u tri osnovne skupine: <sup>52</sup> sadržajne i procesne teorije te društvene procese motiviranja drugih.

Pregled teorija motivacije prikazan je na slici 4.

Slika 4. Pregled teorija motivacije

Sadržajne teorije motivacije	Procesne teorije motivacije	Društveni proces motiviranja drugih
Abraham Harold Maslow (1908. – 1970.) <b>samoaktualizacija</b>	J. Stacy Adams <b>teorija jednakosti</b>	Douglas McGregor <b>teorija X i teorija Y</b>
Clayton Paul Alderfer ERG (Existence, Relatedness, Growth) <b>EPR teorija – egzistencija, povezanost i rast</b>	Edward Chace Tolman (1886. – 1961.) <b>teorija očekivanja</b>	QLW (quality of working life) – <b>kvaliteta radnog života</b>
McClelland - Atkinson <b>teorija postignuća</b>	Victor Harold Vroom <b>teorija očekivanja</b>	Frederick Herzberg (1923. – 2000.) <b>motivatori i higijenski faktori</b>
Spencer i Helmreich <b>teorija postignuća</b>	Lyman W. Porter Edward Emmett Lawler III <b>Porter-Lawlerov model očekivanja</b>	RPJ – rast, potreba, jakost, engl. GNS (grow, need, strength) DIP – dijagnostičko istraživanje posla, engl. JDS (job diagnostic survey)
	Edward Emmett Lawler III <b>Lawlerov model očekivanja</b>	Hackman, Oldham, Janson i Purdy MPR – motiviranje za potencijani rezultat, engl. MPS (motivating potential score)
	Edwin A. Locke <b>teorija postavljanja ciljeva</b>	RSVR – radni sistem visokih rezultata, engl. HPWS (high performance work system)

Izvor: Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J., „Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi“, Plejada, Zagreb, 2015., str. 196

<sup>52</sup> Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J.: „Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi“, Plejada, Zagreb, 2015., str. 195

#### 4.1.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije su usmjerene otkrivanje i klasifikaciju varijabli koje potiču ljude da se ponašaju na određeni način stavljajući primarno ljudske potrebe kao glavnu motivaciju za rad.

Sadržajne teorije su:<sup>53</sup>

- Maslowljeva hijerarhija potreba,
- trostupanjska hijerarhija potreba i
- teorija motivacije za postignućem.

Abraham Maslow razvio je teoriju hijerarhije potreba 40-ih godina 20. stoljeća<sup>54</sup>, a teorija se temelji na pet temeljnih ljudskih potreba:<sup>55</sup>

- Fiziološke potrebe - to su osnovne potrebe kao što su hrana i piće, a zadovoljavaju se plaćom koju zaposlenici zarade.
- Potreba za sigurnošću - to je potreba za zaštitom od opasnosti, a zadovoljava se ekonomskom sigurnošću, zaštitom na radu i organiziranom okolinom.
- Potrebe pripadanja - to su potrebe za druženjem, prijateljstvom i pripadanjem kolektivu, a zadovoljavaju se promoviranjem dobrih međuljudskih odnosa unutar organizacije.
- Potreba za poštovanjem - zaposlenici imaju potrebu osjećati se cijenjeno i značajno, žele neovisnost, a ta potreba se zadovoljava putem promaknuća i prepoznavanja postignutih rezultata.
- Samoostvarenje - to je potreba čovjeka da ispuni svoj potencijal i primjeni sva svoja znanja i vještine.

---

<sup>53</sup> Ibidem, str. 196

<sup>54</sup> King, P.W.: „Climbing Maslow's pyramid- choosing your own path through life“, Matador, Leicester, 2009., str. 3

<sup>55</sup> Škrtić, M.: „Osnove poduzetništva i menadžmenta“, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2. izdanje, 2008., str. 203

Temeljna pretpostavka teorije jest kako pojavljivanje i zadovoljavanje neke potrebe „više“ razine ovisi o zadovoljenju potrebe niže razine. Na primjer, potreba za sigurnošću se pojavljuje tek nakon što su zadovoljene fiziološke potrebe. Maslowljeva piramida i razine iste su prikazane na slici 5.

Slika 5. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Altaras Penda, I., „Planinarstvo i njegov doprinos hrvatskom turizmu“, Acta Turistica Nova, izdanje 26, 2004., str. 95-117

Alderfer daje kompleksniji uvid u ljudske potrebe i daje alternativu Maslowljevoj teoriji potreba. Prema Alderferu, ljude motiviraju tri kategorije potreba, a to su:<sup>56</sup>

- egzistencijalne potrebe,
- potrebe povezanosti i
- potrebe rasta i razvoja.

Egzistencijalne potrebe označavaju različite materijalne i fiziološke želje kao što su plaća, materijalni dobici, fizički uvjeti rada i slično. Pretpostavka zadovoljenja minimuma egzistencijalnih potreba ovisi o usporedbi s drugim ljudima i što i koliko drugi dobivaju u istoj situaciji. Potrebe povezanosti se mogu opisati kao socijalne potrebe, a one uključuju sve faktore

<sup>56</sup> Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J.: „Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi“, Plejada, Zagreb, 2015., str.198



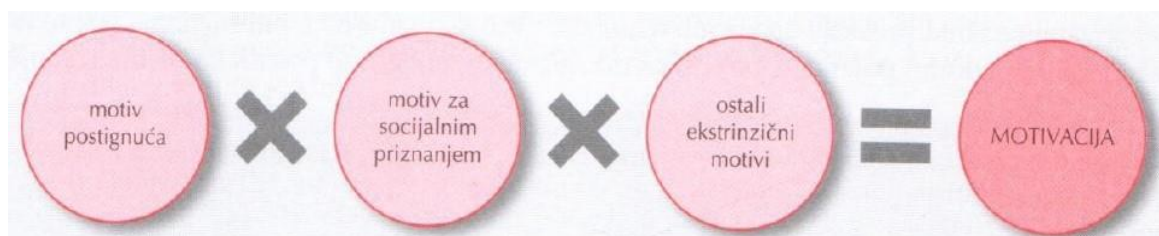
vezane uz osobe koje su bitne za pojedinca kao što su obitelj, suradnici, prijatelji, nadređeni i slično. Potrebe rasta i razvoja se mogu opisati kao potrebe za čijim zadovoljenjem je potrebna kreativnost pojedinca i njegovo produktivno djelovanje na okolinu. Rješavanjem problema pojedinac koristi svoje potencijale i stvara mogućnost za daljnjim razvojem istih.

Teoriju motivacije za postignućem koncipirali su McClelland i Atkinson koji su postojećem motivu, težnji za uspjehom, dodali dvije nove varijable: moć i afilijaciju.<sup>57</sup> Ljudska potreba za moći se manifestira kroz želju za utjecajem i kontrolu ponašanja drugih, a afilijacija označava želju za povezanošću s drugim ljudima, tj. težnju socijalnim interakcijama. Motivacija za postignućem rezultat je utjecaja dviju sila: želje za uspjehom i želje da se izbjegne neuspjeh, a sile su međusobno povezane- pojedinci s jakom izraženu željom za uspjehom imaju jako izraženu želju za izbjegavanjem neuspjeha. Teorija motivacije za postignućem se razlikuje od prijašnjih teorija u četiri dimenzije:<sup>58</sup>

- usmjerena je prvenstveno na motivaciju za rad,
- radno ponašanje objašnjeno je pojedinačnim motivom koji se smatra temeljnim,
- potrebe i motivi koji su osnova teorije su stečeni i rezultat su učenja i socijalizacije, odnosno nisu biološki uvjetovani i
- teorija je orijentirana na intrinzičnu motivaciju, odnosno izvor motivacije dolazi iz osobe, a ne vanjskih faktora. Vanjski faktori ne mogu stvoriti intrinzičnu motivaciju, no oni je mogu poduprijeti ukoliko ona već postoji.

Na slici 6 prikazani su elementi motivacije za postignućem.

Slika 6. Elementi teorije motivacije za postignućem



Izvor: Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J., "Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi", Plejada, Zagreb, 2015., str.201

<sup>57</sup> Ibidem, str. 200

<sup>58</sup> Bahtijarević Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 569

Na motivaciju utječe sam motiv postignuća, odnosno želja za uspjehom, motiv socijalnog priznanja, odnosno priznanje od strane kolektiva i nadređenih te ekstrinzični motivi koji služe kao katalizator postojeće intrinzične motivacije.

#### 4.1.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije bave se procesom motiviranja i donošenja odluke u određenoj situaciji. Temelj procesnih teorija je negiranje ljudskih potreba kao dovoljnog faktora motivacije, već je potrebno uključiti druge faktore: percepciju, očekivanjem vrijednosti i njihove interakcije.

Procesne teorije motivacije su:<sup>59</sup>

- teorija jednakosti,
- teorija očekivanja i
- teorija postavljanja ciljeva.

J. Stacy Adams koncipirao je teoriju jednakosti 1963. godine.<sup>60</sup> Prema toj teoriji, radna motivacija ovisi o odnosu *inputa* i *outputa* gdje su *inputi* vještine, trud, timski rad, vjernost organizaciji i slično, a *outputi* su plaća, nagrade, dodatna odgovornost, edukacije, osjećaj uspjeha i promaknuće. Prema toj teoriji, između pojedinca i organizacije uspostavlja se odnos razmjene pri čemu je stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju mogu osjetiti obje strane, a taj je osjećaj prema Adamsu glavni motiv. Ukoliko zaposlenici smatraju da dobivaju manju plaću ili nagradu nego njihovi kolege, a obavljaju isti posao ili posao iste razine odgovornosti, rezultat su demotivacija, pad efektivnosti i efikasnosti, ali i odlazak kvalitetnog kadra.<sup>61</sup> Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina:<sup>62</sup>

- usporedbom onoga što pojedinac daje organizaciji i onoga što dobije od nje i
- usporedbom ono što pojedinac daje organizaciji i onoga što dobije u odnosu na druge aktere u radnoj okolini.

---

<sup>59</sup> Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J.: „Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi“, Plejada, Zagreb, 2015., str. 196

<sup>60</sup> Rutledge, L.S.: „Motivation and the professional African American woman“, AuthorHouse, Bloomington, 2008., str. 34

<sup>61</sup> Ibidem, str. 35

<sup>62</sup> Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J.: „Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi“, Plejada, Zagreb, 2015., str. 203

Ukoliko se generira percepcija nejednakosti, postoje tri načina za rješavanje iste:<sup>63</sup>

- djelovanje na vlastite ulazne i izlazne varijable, odnosno *inpute* i *outpute*,
- otpor prema radu koji se manifestira kroz izostanke s posla i
- racionalizacija nastalih razlika.

Prema teoriji očekivanja svaki pojedinac vrši izbor između različitih ponašanja procjenjujući efekte koje će određeno ponašanje donijeti pri čemu bira ponašanje koje će mu donijeti povoljnije rezultate, a izbjegava manje zadovoljavajuće alternative. Teoriju je koncipirao Victor H. Vroom 1964. godine u svom radu „Rad i motivacija“.<sup>64</sup> Osnovu Vroomove teorije čine četiri pretpostavke:<sup>65</sup>

- postoje različite preferencije u odnosu na raznolike ciljeve u određenoj situaciji,
- postoje razlike u očekivanjima i procjeni mogućnosti obavljanja određenih aktivnosti ili zadataka,
- postoje očekivanja i procjene o vjerojatnosti rezultiranja obavljanja neke aktivnosti željenim efektima i
- u svakoj pojedinoj situaciji motivacija za neku aktivnost je rezultat individualnih očekivanja i preferencije ciljeva.

Kako bi se lakše odgovorilo na pitanje zašto pojedinac odabire jednu vrstu ponašanja, a odbacuje druge alternative, Vroom je uveo 3 koncepta:<sup>66</sup>

- koncept valencije ili privlačnosti,
- koncept očekivanja i
- koncept instrumentalnosti.

Koncept privlačnosti objašnjava odabir alternative prema nagradi ili efektu koju ta alternativa ima.

Koncept očekivanja objašnjava odabir alternative jer očekuje da odabirom iste može ostvariti svoje ciljeve.

---

<sup>63</sup> Ibidem

<sup>64</sup> Norton, M.S.: „Human resources administration for educational leaders“, Sage Publications, California, 2008. str. 156

<sup>65</sup> Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J.: „Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi“, Plejada, Zagreb, 2015., str. 204

<sup>66</sup> Ibidem, str. 205

Koncept instrumentalnosti objašnjava odabir alternative pomoću međusobne povezanosti efekata (npr. odnos radnog učinka i plaće) koje ta alternativa ima naspram drugih alternativa.

Povezanost koncepata valencije, očekivanja i instrumentalnosti je prikazana na primjeru u tablici 1.

Tablica 1. Povezanost koncepata teorije očekivanja na primjeru zaposlenika

Koncept	Primjer
Koncept valencije	Zaposlenik bira alternativu koja mu donosi premještaj na drugu lokaciju naspram materijalnog bonusa
Koncept očekivanja	Zaposlenik očekuje napredovanje na novoj lokaciji
Koncept instrumentalnosti	Očekivano napredovanje ovisi o radnom učinku, ali dugoročno nosi veću plaću, odnosno materijalne bonuse

Izvor: Vlastita obrada autora prema Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J., "Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi", Plejada, Zagreb, 2015., str. 205

Porter i Lawler<sup>67</sup> objedinili su Vroomovu teoriju očekivanja i Adamsovu teoriju nejednakosti, a prema njihovom modelu ljudi odabiru onu alternativu koja će maksimalizirati određene efekte, odnosno one koji imaju najveću motivacijsku snagu u tom određenom trenutku i u toj određenoj situaciji. Također, Porter i Lawler objašnjavaju kako nagrada dobivena za specifični rad i specifično ponašanje potiče očekivanja kako će taj isti rad i isto ponašanje dovesti do sličnih nagrada i u budućnosti.

Teoriju postavljanja ciljeva uspostavio je Edwin A. Locke 1968. godine, a se temelji na pretpostavci kako je ostvarenje zadanog cilja motivator zaposlenika. Za pravilno definiranje ciljeva koji služe kao motivatori, potrebno je sudjelovanje zaposlenika u definiranju istih pri čemu ciljevi moraju biti jasni i mjerljivi, izazovni, ali dostižni, važni zaposlenicima i vremenski određen. Locke definira dva glavna načina postavljanja ciljeva, a to su:<sup>68</sup>

- teži ciljevi dovode do većeg učinka od lakših ciljeva i
- specifični ciljevi dovode do višeg učinka od nejasnih ciljeva.

---

<sup>67</sup> Ibidem, str. 206

<sup>68</sup> Ibidem

### 4.1.3. Društveni procesi motiviranja drugih

U društvene procese motiviranja drugih spadaju:<sup>69</sup>

- teorija X i Y,
- kvaliteta radnog života i
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.

Douglas McGregor definirao je teoriju X i Y 1960. godine u knjizi „Ljudska strana poduzeća“<sup>70</sup>. Teorija je usko povezana s Maslowljevom hijerarhijom potreba pri čemu teorija X predstavlja sve što negativno utječe na motivaciju zaposlenika, a teorija Y predstavlja sve što pozitivno utječe na motivaciju. McGregor je definirao temeljne pretpostavke teorije X i teorije Y, a one su prikazane u tablici 2.

Tablica 2. Pretpostavke teorije X i teorije Y

TEORIJA X	TEORIJA Y
1. Zaposlenici ne vole rad; kad god je moguće, pokušat će ga izbjeći.	1. Zaposlenici doživljavaju rad prirodnim kao i odmor ili igru.
2. Zaposlenici ne vole posao, stoga ih treba prisiljavati, kontrolirati ili im prijetiti kaznom kako bi postigli ciljeve.	2. Ljudi će se samousmjeriti i kontrolirati ako su posvećeni glavnim ciljevima.
3. Zaposlenici će izbjegavati odgovornosti i tražiti službeno usmjerenje kad god je moguće.	3. Prosječna osoba će prihvatiti i zatražiti odgovornost.
4. Većina radnika stavlja sigurnost iznad ostalih čimbenika povezanih s poslom i nisu ambiciozni.	4. Donošenje odluka nije vezano samo uz menadžerske pozicije već treba odlučivanje rasprostraniti po cijeloj organizaciji.
	5. Intelektualni potencijali zaposlenika su samo djelomično iskorišteni.
	6. Predanost ciljevima ovisi o pravednosti nagrade povezane uz ostvarivanje cilja.

Izvor: Vlastita obrada autora prema Dropulić, M., „Jesmo li „prerasli“ teoriju X i teoriju Y?“, Ekonomska misao i praksa, br. 2, 2009., 349-372

<sup>69</sup> Ibidem, str. 196

<sup>70</sup> Dropulić, M.: „Jesmo li „prerasli“ teoriju X i teoriju Y?“, Ekonomska misao i praksa, br. 2, 2009., 349-372

Primjenom teorije X zadovoljavaju se niže ljudske potrebe: fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću, a primjenom teorije Y se zadovoljavaju ljudske potrebe višeg reda: potrebe pripadanja, potrebu za poštovanjem i potrebu za samoostvarenjem<sup>71</sup>, a McGregor smatra kako su pretpostavke teorije Y primjenjivije u praksi.

Kvalitetu radnog života kao teoriju motivacije postavio je Lawler definirajući tri aspekta kvalitete radnog života:<sup>72</sup>

- zadovoljstvo poslom,
- visoka razina samoaktualizacije i
- niska razina stresa i napetosti.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije mjeri zadovoljstvo poslom, a koncentrirana je na klasifikaciju faktora za rad, a ne potrebe zaposlenika. Teorija se temelji na dvije pretpostavke:<sup>73</sup>

- Zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, već dva odvojena kontinuum povezana različitim faktorima. Prema toj pretpostavci, suprotni kraj zadovoljstva nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva.
- Postoje dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični, odnosno higijenski, faktori i intrinzični faktori, odnosno motivatori. Ekstrinzični faktori se još nazivaju i higijenskim faktorima i oni označavaju nagrade ili izvore zadovoljenja potreba, te oni nemaju neposrednog utjecaja na motivaciju zaposlenika za rad. Oni su faktori koji sprečavaju nezadovoljstvo. Intrinzični faktori su izvor zadovoljstva i vode većem zadovoljstvu radom, a posljedično i većem radnom angažmanu. Ekstrinzični i intrinzični faktori su prikazani na slici 7.

---

<sup>71</sup> Robbins, S. P.: „Bitni elementi organizacijskog ponašanja“, MATE, Zagreb, 3. izdanje, 1996., str. 47

<sup>72</sup> Martel, J.P., Dupuis, G.: „Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument“, Social Indicators Research, br. 77, 2006., 333–368

<sup>73</sup> Bahtijarević Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 574

Slika 7. Intrinzični i ekstrinzični faktori prema Herzbergu

Intrinzični faktor – motivatori	Ekstrinzični faktori – higijenski
izazovan posao	međuljudski odnosi
postignuće i uspjeh	plaća
odgovornost	vođenje i menadžment (kompetentnost i odnosi)
mogućnost rasta (samoaktualizacija)	radni uvjeti
napredovanje	sigurnost posla
priznanje	politika i administracija kompanije

Izvor: Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J., "Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi", Plejada, Zagreb, 2015., str. 209

Prema Herzbergu, intrinzični faktori su izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, samoaktualizacija, napredovanje i priznanje i to su motivatori koji utječu na motivaciju zaposlenika. Ekstrinzični faktori su međuljudski odnosi, plaća, vođenje i menadžment, radni uvjeti, sigurnost posla i politika i administracija kompanije i ti faktori sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali ne utječu na povećanje motivacije zaposlenika niti na njegovu produktivnost.

## 4.2. Motivacijske tehnike

Motivacija je unutarnja varijabla osobe koju menadžer ne može vidjeti, ali mora prepoznati je li zaposlenik motiviran za obavljanje posla ili nije.<sup>74</sup> Teorije motivacije usmjerene su na objašnjenje zašto određeni faktori kao što su novac, napredovanje, odgovornost i slično utječu na motivaciju, a motivacijske tehnike služe za poticanje i pojačavanje postojeće motivacije. Motivacijske tehnike se mogu podijeliti u dvije osnovne skupine vezane uz način nagrađivanja- materijalno i nematerijalno nagrađivanje.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.: „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, Tehnički glasnik, Vol. 7 No. 1, 2013., str. 56.

<sup>75</sup> Ibidem

#### 4.2.1. Materijalno nagrađivanje

Materijalno nagrađivanje nije jednodimenzionalni koncept koji se ne može sažeti u pojam „plaća“, već je to kompleksan sustav različitih oblika motiviranja koji za svrhu ima materijalni boljitak i poboljšanje financijskog položaja zaposlenika.

Materijalno nagrađivanje se dijeli u dvije vrste prema stupnju izravnosti materijalnih primanja, a to su:<sup>76</sup>

- izravni materijalni dobici i
- neizravni materijalni dobici.

Izravni materijalni dobici su novčani dobici koje zaposlenik dobiva „na ruke“, a tu spadaju plaća i financijski bonusi izravno vezani za rad zaposlenika. Neizravni materijalni dobici poboljšavaju materijalni standard, ali ih zaposlenici ne dobivaju neposredno u obliku plaće ili „gotovog novca“. To su najčešće materijalne beneficije koje dolaze uz zaposlenje u organizaciji kao što su plaćeno mirovinsko osiguranje, plaćeno dodatno ili dopunsko zdravstveno osiguranje, plaćen topli obrok, dodatne edukacije i slično.

Materijalno nagrađivanje se može promatrati s aspekta razine i obuhvata organizacije i distribucije u istoj.<sup>77</sup> Jedan dio materijalnih nagrada proizlazi iz individualnog rada i učinka, a drugi dio je vezan za organizacijske razine i ostvarenost organizacijskih ciljeva.

Povezanost izravnih i neizravnih materijalnih dobitaka s razinom i obuhvatom organizacije je prikazana na slici 8.

---

<sup>76</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 613

<sup>77</sup> Ibidem, str. 614



Slika 8. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	plaća bonus poticaji naknade za inovacije i poboljšanja naknade za širenje znanja i fleksibilnost ostali poticaji	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodni dani automobil kompanije menadžerske pogodnosti
	Poduzeće	bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća udio u profitu udio u vlasništvu	mirovinsko osiguranje zdravstvena zaštita životno i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje godišnji odmori „božićnica“ skrb o djeci i starijima

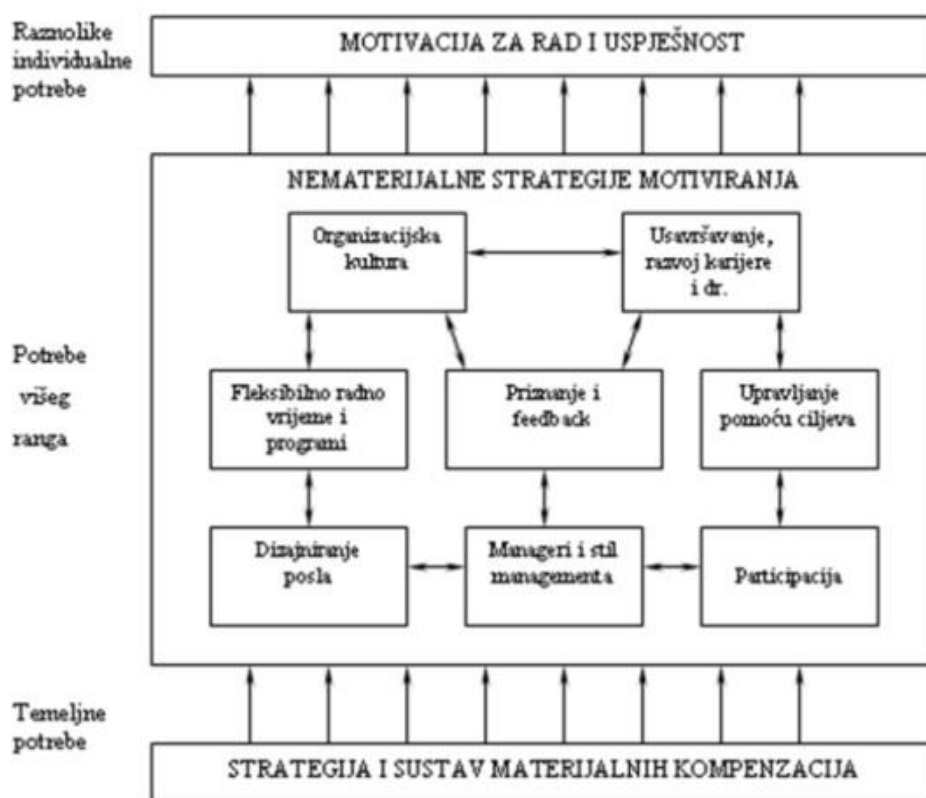
Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 613

Povezivanjem izravnih i neizravnih materijalnih dobitaka s aspektom razine organizacije i distribucije, proizlazi kako su izravni materijalni dobitci vezani uz individualnu razinu svakog zaposlenika, a neizravni materijalni dobitci su vezani uz organizacijske razine.

#### 4.2.2. Nematerijalno nagrađivanje

Izvor nematerijalne motivacije nije novac, već su izvori financijski nemjerljivi i ne mogu se kvantitativno iskazati. Cilj nematerijalne motivacije i nagrađivanja je izgradnja karijere i veće zadovoljstvo radnim mjestom i poslom koji zaposlenik obavlja u organizaciji. Oblici nematerijalnog nagrađivanja su prikazani na slici 9.

Slika 9. Oblici nematerijalnog nagrađivanja



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 613

Pretpostavka nematerijalnog nagrađivanja je zadovoljenje potreba višeg ranga, za razliku od materijalnog nagrađivanja čiji je cilj zadovoljenje egzistencijalnih potreba.

Participacija je pojam koji označava sudjelovanje zaposlenika u procesu donošenja odluka pri čemu se povećava stupanj uključenosti zaposlenika u odlučivanje.<sup>78</sup>

Dizajniranje posla za cilj ima preoblikovanje posla kako bi se on učinio zanimljivijim, izazovnijim i raznolikijim za zaposlenika čime se sprječava monotonija i zasićenje poslom, a povećava se broj i raznolikost zadataka koje zaposlenik izvršava.<sup>79</sup>

Upravljanje pomoću ciljeva definira se kao „pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za

<sup>78</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 682

<sup>79</sup> Pupavac D., Zelenika R.: „Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu“, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str. 16

utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti.<sup>80</sup>

Povratne informacije, odnosno *feedback* služi zaposleniku kao mjerilo kvalitete odradenog posla ili određenog zadatka te njegove uspješnosti izvršenja dodijeljenog posla i zadatka. Gledano s aspekta motivacije, priznanje i pohvala za rad direktno su povezani uz razinu motivacije te pozitivno utječu na nju.

Kultura sugerira zaposlenima koje je poželjno, a koje nepoželjno ponašanje, te motivirajuća kultura ne kažnjava pogreške, nagrađuje uspjehe i stvara neformalnu, prijateljsku atmosferu među zaposlenicima.<sup>81</sup> Kvalitetna organizacijska kultura utječe na motivaciju jer pruža osjećaj sigurnosti i pripadnosti kolektivu, dok negativna kultura ima destimulativno djelovanje na zaposlenika i može izazvati nezadovoljstvo organizacijom i odlaskom kvalitetnog kadra.

Ostali mogući nematerijalni oblici nagrađivanja su fleksibilno radno vrijeme, mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja i razvoj karijere. Dodatne edukacije i usavršavanja ne utječu direktno na financijski status zaposlenika, ali posljedično ga mogu poboljšati jer je pretpostavka da će obrazovaniji i kompetentniji zaposlenik lakše i brže napredovati što dovodi do veće plaće.

---

<sup>80</sup> Ibidem, str. 17

<sup>81</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 706

## 5. ČIMBENICI MOTIVACIJE ŽENA

Za potrebe rada korišteno je šest različitih istraživanja na temu ženske motivacije i čimbenika motivacije žena poduzetnica, a ovo poglavlje bavi se pojedinačnim istraživanjima i dobivenim rezultatima. Dva istraživanja provedena su u europskim državama: Rusiji, Ukrajini, Norveškoj i Sjevernoj Irskoj; dva istraživanja su provedena u afričkim državama: Somaliji i Nigeriji; dva istraživanja provedena su u Aziji, odnosno u Ujedinjenim Arapskim Emiratima i Hong Kongu. Istraživanja su odabrana zbog svoje opsežnosti i kompleksnosti: obuhvaćaju konkretne čimbenike motivacije žena poduzetnica (veći financijski prihodi, potreba za neovisnošću, ravnoteža poslovnog i privatnog života, utjecaj drugih članova obitelji, i sl.) te uključuju tri kontinenta i različite kulture. Istraživanja na temu čimbenika motivacije poduzetnica koja su možda provedena na drugim kontinentima i za druge zemlje nisu bila dostupna u trenutku pisanja završnog rada.

### 5.1. Motivacija ženskih poduzetnika: internacionalno istraživanje

Istraživanje pod nazivom „Motivacija ženskih poduzetnika: internacionalno istraživanje“ (engl. *Motivation of female entrepreneurs: a cross-national study*) provedeno je 2013. godine od strane Marine Solesvik sa Sveučilišta Nord u Norveškoj, Tatiane Iakovleve sa Sveučilišta Stavanger u Norveškoj i Anne Trifilove sa Sveučilišta Nižnji Novgorod u Rusiji. Fokus istraživanja je motivacija žena različitog podrijetla i različite razine ekonomske razvijenosti države za započinjanje vlastitog posla pri čemu se uspoređuju čimbenici motivacije žena koje žive u razvijenom gospodarstvu i žena koje žive u gospodarstvu u razvoju. Pitanja na koja istraživanje odgovara su:<sup>82</sup>

- Zašto se žene odlučuju na poduzetništvo?
- Koji su glavni motivacijski čimbenici za bavljenje poduzetništvom?

---

<sup>82</sup> Solesvik, M., Iakovleva, T., Trifilova, A.: „Motivation of female entrepreneurs: a cross-national study“, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2019.

U istraživanju je ispitano ukupno 45 žena, od čega ih je 12 bilo iz Norveške, 12 iz Ukrajine, a 21 žena bila je iz Rusije, a svaka žena je vlasnica i voditeljica svoje organizacije.<sup>83</sup>

Struktura ispitanica prema grani djelatnosti kojom se bavi prikazana je u tablici 3.

Tablica 3. Struktura ispitanica prema grani djelatnosti

Rusija		Ukrajina		Norveška	
Grana djelatnosti	Broj žena	Grana djelatnosti	Broj žena	Grana djelatnosti	Broj žena
Trgovina	5	Trgovina	7	Proizvodnja	5
Konzalting	2	Marketing	1	Konzalting	4
Građevina	3	Financije	1	Zdravlje	1
Ljepota	4	Ljepota	1	Naftna industrija	1
Turizam	2	Nabava	1	Kultura	1
Izdavaštvo	1	Transport	1		
Pravo	1				
Edukacija	1				
Prehrambena industrija	1				
Iznajmljivanje automobila	1				

Izvor: Vlastita obrada autora prema Solesvik, M., Iakovleva, T., Trifilova, A., „Motivation of female entrepreneurs: a cross-national study“, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2019.

Podaci su prikupljeni putem polu-strukturiranih intervjua koji su održani u razdoblju između jeseni 2011. godine i proljeća 2013. godine, a svaki intervju je trajao od 35 do 90 minuta. Pitanja su bila otvorenog tipa i određene tematike: motivacija, izazovi, financije, sustav podrške i osobne karakteristike.<sup>84</sup>

Ispitanice iz Rusije su izdvojile veća financijska sredstva kao najveći motiv bavljenja poduzetništvom- njih 20 do 21 je htjelo povećati vlastite prihode i prihode kućanstva. Potreba za neovisnošću izdvojena je kao bitan čimbenik kod 10 ispitanica. Za njih 15 je

<sup>83</sup> Ibidem

<sup>84</sup> Ibidem

samoaktualizacija bila poticaj za bavljenje poduzetništvom. Neke žene su istaknule nezadovoljene socijalne potrebe kao čimbenik motivacije, npr. poduzetnica koja radi na području edukacije je zamijetila nedostatak dodatne edukacije za djecu- država nije osiguravala dodatnu edukaciju izvan školskog programa, a roditeljima je trebala pomoć s djecom. Poduzetnica je odlučila iskoristiti svoje znanje i dotadašnje iskustvo kako bi pokrenula posao i zadovoljila potrebu tržišta.

Ispitanice iz Ukrajine, njih 9, su izdvojile veću plaću kao glavni motiv bavljenja poduzetništvom, a 3 ispitanice su izdvojile potrebu za neovisnošću kao glavni motiv. Za razliku od ispitanica iz Rusije, žene iz Ukrajine nisu izdvojile socijalne potrebe kao ikakav faktor motivacije.<sup>85</sup>

Ispitanice iz Norveške su istaknule samoaktualizaciju i pomaganje ljudi kao dva glavna čimbenika motivacije za bavljenje poduzetništvom. Mnoge poduzetnice su istaknule nezadovoljene socijalne potrebe kao čimbenik motivacije, npr. dijete jedne poduzetnice je alergičar i ima specifične prehrambene potrebe, a na tržištu nije bilo proizvoda koje bi dijete moglo konzumirati. Zbog toga je odlučila pokrenuti proizvodnju proizvoda bez alergena i koji su prilagođeni alergičarima. Ispitanice iz Norveške izdvajaju pomaganje lokalnoj zajednici kao važan čimbenik motivacije i ističu načine na koje su njihove organizacije društveno odgovorne. Novac nije jedan od najvažnijih čimbenika motivacije, a veća financijska sredstva kao razlog bavljenja poduzetništvom su istaknule dvije ispitanice.

Održavanje dobre radne atmosfere i međuljudskih odnosa je bitan čimbenik ispitanica iz sve tri države. Poduzetnice ističu kako su im zaposlenici kao obitelj i njihov boljitak im je bitan faktor poslovanja.

Analizirajući rezultate, došlo se do zaključka kako je najvažniji čimbenik motivacije ispitanica iz zemalja u razvoju novac, dok su socijalne potrebe glavni čimbenici ispitanica iz razvijene zemlje.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Ibidem

<sup>86</sup> Ibidem

## 5.2. Žensko poduzetništvo, vođenje posla i kućanske uloge: Motivacije, očekivanja i stvarnosti

Znanstvenici sa Sveučilišta u Ulsteru i Sveučilišta u Edinburghu proveli su istraživanje naziva „Žensko poduzetništvo, vođenje posla i kućanske uloge: Motivacije, očekivanja i stvarnosti“ (engl. *Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities*) u Sjevernoj Irskoj. U istraživanju je ispitano 14 žena poduzetnica čije organizacije su locirane u Sjevernoj Irskoj, a istraživanje se vršilo putem intervjua koji su vođeni tokom 12 mjeseci. Žene su imale između 28 i 49 godina, a svaka žena je u trenutku istraživanja bila poduzetnica minimalno 3 godine. Najveći broj žena se bavi konzaltingom, njih pet, a tri ispitanice djeluju na području ljepote i zdravlja. Struktura ispitanica prema grani djelatnosti kojom se bavi prikazana je u tablici 4.

Tablica 4. Struktura ispitanica prema grani djelatnosti

Grana djelatnosti	Broj žena
Konzalting	5
Ljepota i zdravlje	3
IT	1
Marketing	1
Maloprodaja	1
Proizvodnja	1
Dizajn interijera	1
Vodoinstalaterstvo	1

Izvor: Vlastita obrada autora prema Rossi, M., Borter, S., Sansonnens, M., „Gender differences in entrepreneurship: situation, characteristics, motivation and entrepreneurial behavior of women entrepreneurs in Switzerland“, *International Journal of Engineering Management and Economics*, Vol. 7, No. 8, 2013.

Prema istraživanju, žene motiviraju pozitivni i negativni čimbenici, odnosno *push and pull* čimbenici. Pozitivni, odnosno *pull* čimbenici koji su motivirali i potaknuli žene za bavljenje poduzetništvom su:<sup>87</sup>

- izazov u profesionalnom životu i samoaktualizacija,
- veća fleksibilnost i ravnoteža između poslovnog i privatnog života,
- preuzimanje kontrole nad donošenjem odluka i
- utjecaj drugih članova obitelji.

Negativne, odnosno *push* čimbenike osjetilo je 10 ispitanica, a oni su:<sup>88</sup>

- nezadovoljstvo prijašnjim poslom i
- osobne prilike.

Ispitanice koje su bile nezadovoljne prijašnjim poslom su definirale izvore nezadovoljstva koji su:<sup>89</sup>

- nedostatak mogućnosti za napredovanjem,
- nepriznavanje truda,
- loša radna okolina,
- nedostatak fleksibilnosti i
- višak birokracije.

Dvije žene su opisale lošu radnu atmosferu kao „sukob osobnosti između zaposlenika“, a dvije žene su otpuštene zbog porodiljnog dopusta i potrebe za fleksibilnijim radnim uvjetima. Ispitanice su se počele baviti poduzetništvom kako bi lakše uravnotežile poslovni i privatni život tako što su same stvorile fleksibilne radne uvjete.

### **5.3. Motivacijski čimbenici i djelovanje žena poduzetnica u Somaliji**

Znanstvenici sa Sveučilišta SIMAD u Somaliji objavili su istraživanje naziva „Motivacijski čimbenici i djelovanje žena poduzetnica u Somaliji“ (engl. *Motivational factors and performance of women entrepreneurs in Somalia*) 2013. godine. U istraživanju je

---

<sup>87</sup> McGowan et al: „Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities“, *Entrepreneurship & Regional Development* Vol. 24, Nos. 1–2, January 2012, 53–72

<sup>88</sup> Ibidem

<sup>89</sup> Ibidem



sudjelovalo 125 poduzetnica s područja regije Banadir, a kao metoda ispitivanja se koristila anketa. Najveći postotak žena bio je star između 25 i 35 godine, njih 48.5%, nešto manji postotak, njih 41%, je bilo staro između 36 i 45 godina, a najmanji postotak, njih 10.5%, bilo je starije od 46 godina. Najveći broj poduzetnica se bavio trgovinom, njih 84, odnosno 67.2%.<sup>90</sup>

Analiziranjem rezultata, istraživači su izdvojili deset motivacijskih čimbenika somalijskih poduzetnica, a oni su:<sup>91</sup>

- ravnoteža između privatnog i poslovnog života,
- nedostatak priznanja na prijašnjem poslu,
- dobra plaća i sigurnost posla,
- dobra reputacija među društvom i obitelji,
- nedostatna plaća na prijašnjem poslu,
- nedostatak sigurnosti i pravde na prijašnjem poslu,
- nemogućnost uživanja u obiteljskom životu tokom rada na prijašnjem radnom mjestu,
- nemogućnost napredovanja i razvoja karijere,
- gubitak muža i
- nedostatak slobode i autonomije.

Navedeni motivacijski čimbenici su poredani po važnosti i učestalosti odgovora. Prvih šest čimbenika (ravnoteža između privatnog i poslovnog života, nedostatak priznanja na prijašnjem poslu, dobra plaća i sigurnost posla, dobra reputacija među društvom i obitelji, nedostatna plaća na prijašnjem poslu i nedostatak sigurnosti i pravde na prijašnjem poslu) ocijenjeno je kao snažni motivator kod većine žena, a preostala četiri čimbenika (nemogućnost uživanja u obiteljskom životu tokom rada na prijašnjem radnom mjestu, nemogućnost napredovanja i razvoja karijere, gubitak muža i nedostatak slobode i autonomije) ocijenjeni su kao srednji motivatori.

Istraživanje je definiralo samoaktualizaciju i boljitak financijske situacije kao dva glavna čimbenika motivacije koji utječu na žene poduzetnice iz Somalije.

---

<sup>90</sup> Sheik Ali, A.Y., Mahamud, H.A.: „Motivational factors and performance of women entrepreneurs in Somalia“, Journal of Education and Practice, Vol. 4, No. 17, 2013.

<sup>91</sup> Ibidem

## 5.4. Žene poduzetnice Ujedinjenih Arapskih Emirata: motivacije i frustracije

Cilj istraživanja naziva „Žene poduzetnice Ujedinjenih Arapskih Emirata: motivacije i frustracije“ (engl. *United Arab Emirates female entrepreneurs: motivations and frustrations*) bio je otkriti profil žena poduzetnica u Ujedinjenim Arapskim emiratima i njihove motivacijske čimbenike i frustracije bavljenja poduzetništvom.

U istraživanju je sudjelovalo 16 žena, a sve su poduzetnice koje djeluju na području Ujedinjenih Arapskih Emirata. Kao metoda ispitivanja koristio se intervju s pitanjima otvorenog tipa. Struktura poduzetnica prema grani djelatnosti prikazana je u tablici broj 5.

Tablica 5. Struktura poduzetnica Ujedinjenih Arapskih Emirata prema grani djelatnosti

Grana djelatnosti	Broj žena
Konzalting	3
Trgovina	2
Ljepota	4
Edukacija	2
Ostalo	5

Izvor: Vlastita obrada autora prema Itani, H., Sidani, Y.M., Baalbaki, I., „United Arab Emirates female entrepreneurs: motivations and frustrations“, *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 30 No. 5, 2011.

Ispitanice su većinom bile mlađe od 40 godina- najveći broj, njih sedam je imalo ispod 30 godina, šest ispitanica je bilo staro između 31 i 40 godina, a tri su bile stare između 41 i 50 godina.

Istraživanjem se otkrio najvažniji motivacijski čimbenik žena poduzetnica: gotovo 90% žena, njih 14, ocijenilo je samoaktualizaciju kao najveći motiv za bavljenje poduzetništvom. Suprotno očekivanjima, samo jedna ispitanica je navela novac kao glavni motiv. Fleksibilni radni uvjeti i ravnoteža između poslovnog i privatnog života važan su motivator za 40% žena,

odnosno za njih 6. Ostali motivacijski čimbenici koji su ocijenjeni važnima od strane žena poduzetnica u Ujedinjenim Arapskim Emiratima su:<sup>92</sup>

- autonomija,
- kontrola,
- izazov i
- postignuće.

Ispitanicama je izuzetno bitno da im poslovni i privatni život nisu u koliziji, odnosno da ima privatni život „ne trpi“ zbog poslovnog što se može povezati s tradicionalnim načinom razmišljanja u Ujedinjenim Arapskim Emiratima i činjenicom da je žena primarno zadužena za domaćinstvo i odgoj djece.

Prema ispitanicama, nedostatak bavljenja poduzetništvom je nedostatak vremena za sebe.

## **5.5. Razumijevanje ženske motivacije za bavljenje poduzetništvom u MENA regiji: slučaj Alžira**

Problematika kojom se bavi istraživanje naziva „Razumijevanje ženske motivacije za bavljenje poduzetništvom u MENA<sup>93</sup> regiji: slučaj Alžira“ (engl. *Understanding female motivation for entrepreneurship in Mena region: the case of Algeria*) je motivacija žena za bavljenje poduzetništvom u zemlji u kojoj su još uvijek velike razlike između žena i muškaraca.

U istraživanju je sudjelovalo 20 žena poduzetnica iz Orana, drugog najvećeg grada u Alžiru. Metoda ispitivanja je bio intervju. Prijašnjim istraživanjima se došlo do spoznaje o temeljnim motivacijskim čimbenicima žena na području MENA regije, a oni su:<sup>94</sup>

- financijske potrebe,
- samoaktualizacija,
- pobuna protiv društvene nejednakosti i dominacije muškaraca,
- emancipacija i potreba za neovisnošću i

---

<sup>92</sup> Itani, H., Sidani, Y.M., Baalbaki, I.: „United Arab Emirates female entrepreneurs: motivations and frustrations“, *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 30 No. 5, 2011.

<sup>93</sup> MENA: Middle East and North Africa- Srednji istok i Sjeverna Afrika

<sup>94</sup> Ghiat, B.: „Understanding female motivation for entrepreneurship in Mena region: the case of Algeria“, *SOCIALSCI JOURNAL*, Vol. 1, No. 2., 2018.

- potreba za moći i poštovanjem.

Pitanja intervjua bila su podijeljena u pet glavnih grupa, a svaka grupa bila je povezana s jednim čimbenikom iz prijašnjih istraživanja. Cilj podjele bio je pobliže istraživanje općenitih motivacijskih čimbenika iz prijašnjih istraživanja, odnosno raščlamba istih na segmente te ispitivanje važnosti čimbenika i njihovih segmenata kod žena poduzetnica iz Alžira.

Gledano s aspekta poznatih motivacijskih čimbenika, istraživanje je pokazalo kako je samoaktualizacija najjači motivator žena poduzetnica iz Alžira. Drugi najjači motivator je potreba za moći i poštovanjem, a treći najjači motivator su emancipacija i potreba za neovisnošću. Veća financijska primanja su po jačini četvrti motivator. Peti motivacijski čimbenik, odnosno pobuna protiv društvene nejednakosti i dominacije muškaraca u društvu, nije ocijenjen kao bitan, odnosno istraživanje je utvrdilo kako se žene u Alžiru ne počinju baviti poduzetništvom kako bi smanjile utjecaj i dominaciju muškaraca u društvu.<sup>95</sup>

U tablici 6 su prikazani poznati čimbenici koji utječu na motivaciju žena i segmenti koji su ispitivani kao podskupina svakog čimbenika. Motivacijski čimbenici i njihovi segmenti su prikazani prema važnosti kojom su ih žene ocijenile.

---

<sup>95</sup> Ibidem

Tablica 6. Motivacijski čimbenici žena poduzetnica u Alžiru

<b>Samoaktualizacija</b>	
1.	Bavljenjem poduzetništvom mogu pokazati svoje sposobnosti.
2.	Poduzetništvo me ohrabrilo da se suočim s preprakama.
3.	Poduzetništvo pomaže ženama ostvariti želju za uspjehom.
4.	Bavljenjem poduzetništvom se mogu dokazati.
<b>Potreba za moći i poštovanjem</b>	
1.	Mnogi poznanici me pitaju za savjet jer se bavim poduzetništvom.
2.	Moj društveni položaj se poboljšao zbog bavljenja poduzetništvom.
3.	Mnogi poznanici me traže pomoć.
4.	Imam više moći i autoriteta zbog bavljenja poduzetništvom.
<b>Emancipacija i potreba za neovisnošću</b>	
1.	Volim biti poduzetnica jer ne volim da mi drugi daju naredbe.
2.	Poduzetništvo pomaže ženama ostvariti želju za autonomijom.
3.	Poduzetništvo pomaže ženama da se riješe kulturalnih ograničenja.
4.	Rad izvan kuće potpomaže moju želju za emancipacijom.
<b>Financijske potrebe</b>	
1.	Prihod je najvažnija stvar kod bavljenja poduzetništvom.
2.	Poduzetništvo mi je važno jer mi pomaže u financiranju obitelji.
3.	Posao je najvažnija stvar za ženu, neovisno o vrsti posla.
4.	Postala sam poduzetnica jer nisam mogla naći drugi posao.
<b>Pobuna protiv društvene nejednakosti i dominacije muškaraca</b>	
1.	Zbog bavljenja poduzetništvom sam se riješila osjećaja inferiornosti.
2.	Kao žena poduzetnica osjećam se kao da sam jednaka muškarcima.
3.	Žene koje se bave poduzetništvom označavaju njihov revolt prema društvu u kojem dominiraju muškarci
4.	Poduzetništvo za ženu označava pobunu protiv društveno nametnutih kulturnih normi.

Izvor: Vlastita obrada autora prema Ghiat, B., „Understanding female motivation for entrepreneurship in Mena region: the case of Algeria“, SOCIALSCI JOURNAL, Vol. 1, No. 2., 2018.

## 5.6. Karakteristike žena poduzetnica u Kini: motivacija i osobnost

Istraživačica sa Sveučilišta u Hong Kongu provela je istraživanje naziva „Karakteristike kineskih žena poduzetnica: motivacija i osobnost“ (engl. *The characteristics of chinese female*

*entrepreneurs: motivation and personality*) kako bi saznala postoje li čimbenici motivacije specifični za žene i kako oni utječu na želju žena za bavljenje poduzetništvom.

U ispitivanju je ispitano 40 poduzetnika- 20 žena i 20 muškaraca, a svi ispitanici rade u tekstilnoj industriji. Metoda ispitivanja bila je intervju, a cilj istraživanja bio je otkriti koji su motivacijski čimbenici za početak bavljenja poduzetništvom. Čimbenici koji su utjecali na žene i njihovu motivaciju za bavljenje poduzetništvom se mogu svrstati u četiri kategorije, a one su:<sup>96</sup>

- osobno postignuće,
- pomoć suprugu,
- zahtjev obitelji i
- nužnost.

Ispitanice su u intervjuu mogle izdvojiti više motivacijskih čimbenika, a najveći broj je izdvojio osobno postignuće, odnosno samoaktualizaciju, kao glavni čimbenik. Ispitanice su htjele ostvariti svoj cilj, imale su posebne interese ili ambicije, a neke su htjele dokazati obitelji da su sposobne biti poduzetnice. Osam ispitanica je ocijenilo osobno postignuće kao glavni motivacijski čimbenik za bavljenje poduzetništvom. Sedam ispitanica se počelo baviti poduzetništvom kako bi pomogle suprugu, odnosno započele su posao zajedno sa suprugom, a ne samostalno. Nužda je bila motivacijski čimbenik za šest žena- nekim ženama je poslodavac ponudio mogućnost partnerstva, dok su druge žene otpuštene, ukinuo je njihovo radno mjesto ili je zatvorena organizacija u kojoj su prije bile zaposlene. Pet žena ocjenjuje zahtjev obitelji kao motivacijski čimbenik. Žene su osjećale obavezu preuzeti obiteljski posao od roditelja ili rođaka koji ga više nisu mogli voditi, iako nisu bile zainteresirane za poduzetništvo ili granu djelatnosti kojom se obiteljska organizacija bavi.

Čimbenici koji su utjecali na muškarce i njihovo bavljenje poduzetništvom se mogu svrstati u tri glavne skupine:<sup>97</sup>

- osobno postignuće,
- zahtjev obitelji i
- nužnost.

---

<sup>96</sup> Chu, P.: „The characteristics of chinese female entrepreneurs: motivation and personality“, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 8, No.1, 2000.

<sup>97</sup> Ibidem

Kod muškaraca je vidljivo kako njihove supruge ne utječu na njihovo bavljenje poduzetništvom i pomoć suprugama nije motivacijski čimbenik.

Dobiveni rezultati istraživanja iz 2000. godine o čimbenicima ženske motivacije su uspoređeni s rezultatima prijašnjeg istraživanja iz 1993. godine. Usporedba rezultata je prikazana u tablici 7.

Tablica 7. Usporedba rezultata istraživanja iz 2000. godine s rezultatima istraživanja iz 1993. godine o čimbenicima motivacije žena u Hong Kongu

		Trenutno istraživanje	Prijašnje istraživanje
Intrinzični	Uspjeh	1	1
	Zadovoljstvo poslom	2	2
	Neovisnost	3	4
	Povoljna prilika	4	3
Ekstrinzični	Sigurnost	5	7
	Ekonomska nužnost	6	9
	Novac	7	5
	Status	8	6
	Moć	9	8

Izvor: Vlastita obrada autora prema Chu, P., „The characteristics of chinese female entrepreneurs: motivation and personality“, Journal of Enterprising Culture, Vol. 8, No.1, 2000.

Iz tablice je vidljivo kako su prva dva intrinzična motivacijska čimbenika ostala nepromijenjena- uspjeh je najvažniji motivacijski faktor, a zadovoljstvo poslom je na drugom mjestu. Neovisnost je na trećem mjestu po važnosti, što je 2000. godine važniji čimbenik nego 1993. godine kada je bio na četvrtom mjestu. Povoljna prilika za bavljenje poduzetništvom pala je na četvrto mjesto po važnosti 2000. godine, dok je 1993. godine bila treći po važnosti intrinzični motivacijski čimbenik.

Kod ekstrinzičnih motivacijskih čimbenika se situacija kompletno promijenila. Godine 1993. najvažniji ekstrinzični motivacijski čimbenik bio je novac, dok je 2000. godine novac na trećem mjestu ekstrinzičnih čimbenika, a na sedmom mjestu uzimajući u obzir sve čimbenike. Sigurnost je najvažniji ekstrinzični čimbenik 2000. godine, a 1993. godine je bio treći

najvažniji čimbenik. Ekonomska nužnost je drugi po važnosti ekstrinzični čimbenik 2000. godine, dok je 1993. godine bio zadnji po važnosti i kod ekstrinzičnih čimbenika i gledano u skupu svih motivacijskih čimbenika. Status je izgubio na važnosti kao motivator, te je u usporedbi s 1993. godinom pao sa šestog na osmo mjesto. Moć je najmanje važan ekstrinzičan čimbenik, ali i najmanje važan čimbenik ukupno, a u usporedbi s 1993. godinom, pao je za jedno mjesto- s osmog na deveto.



## 6. KOMPARATIVNA ANALIZA ČIMBENIKA MOTIVACIJE ŽENA PODUZETNICA

U petom poglavlju obrađeno je šest različitih istraživanja na temu motivacije žena poduzetnica. Žene potječu iz osam različitih država, četiri države iz Europe, dvije države iz Azije i dvije države iz Afrike. Broj ispitanih žena poduzetnica iz svake države prikazan je u tablici broj 8.

Tablica 8. Broj ispitanica prema kontinentima i državama

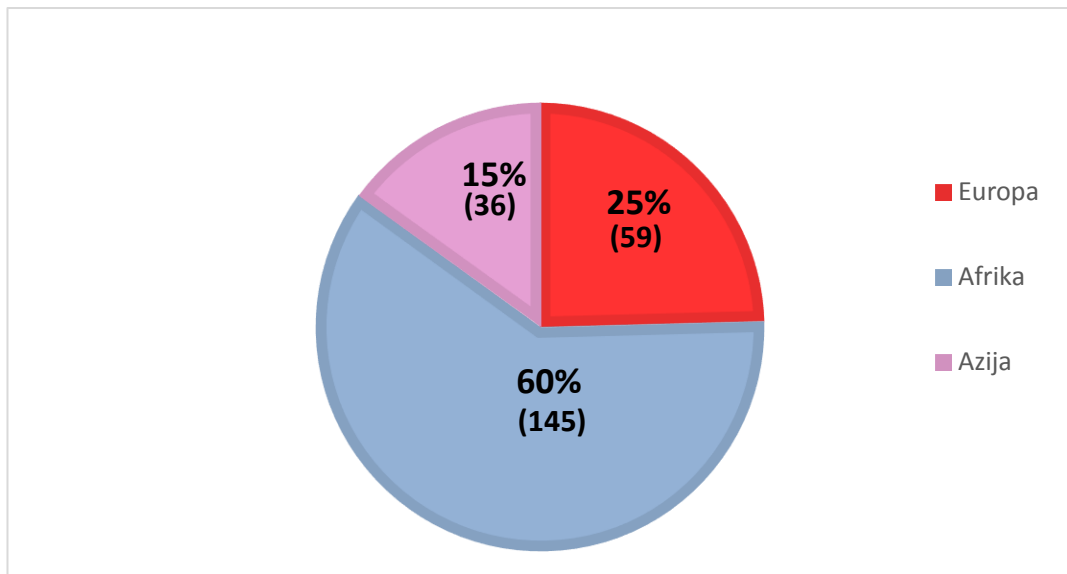
KONTINENT	DRŽAVA	BROJ ISPITANICA	UKUPNO
Europa	Norveška	12	59
	Ukrajina	12	
	Rusija	21	
	Sjeverna Irska	14	
Afrika	Somalija	125	145
	Alžir	20	
Azija	Ujedinjeni Arapski Emirati	16	36
	Hong Kong	20	
<b>UKUPNO</b>		<b>240</b>	<b>240</b>

Izvor: Vlastita obrada autora prema istraživanjima iz poglavlja 5

Iz tablice je vidljivo kako je najviše ispitanih žena poduzetnica iz Afrike, ukupno 145- njih 125 je iz Somalije, a 20 iz Alžira. Nakon toga slijedi Europa gdje je ispitano 59 žena, od čega 12 iz Norveške i Ukrajine, 14 iz Sjeverne Irske, a najviše žena, njih 21, je iz Rusije. Iz Azije je ispitano najmanji broj žena, njih 36 od čega je 20 žena iz Kine, odnosno Hong Konga, a 16 žena je iz Ujedinjenih Arapskih Emirata. Pretvoreno u postotke, iz Afrike je 60% žena poduzetnica, 25% je iz Europe, a 15% je iz Azije.

Na grafu 1 je prikazana postotna struktura ispitanica prema kontinentima s kojeg dolaze.

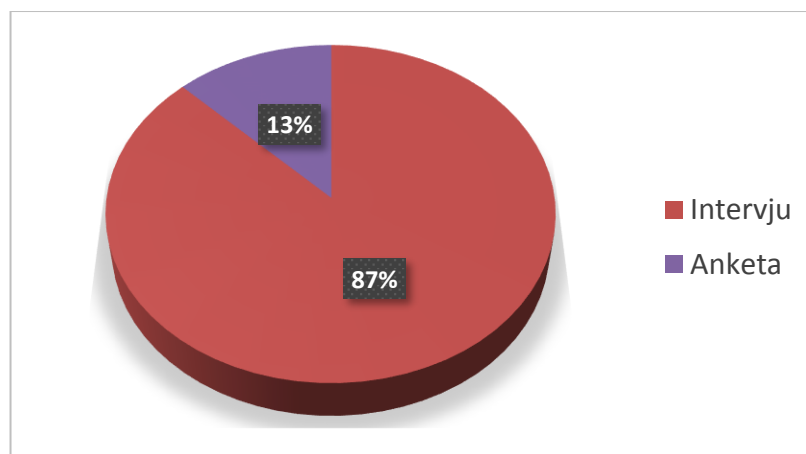
Graf 1. Postotna struktura ispitanica prema kontinentima



Izvor: Vlastita obrada autora prema istraživanjima iz poglavlja 5

Preferirana metoda ispitivanja korištena u istraživanjima je intervju- u sedam od osam istraživanja se koristio intervju, a samo u jednom istraživanju se koristila anketa kao metoda ispitivanja, odnosno 87% istraživača je koristilo intervju, a 13% je koristilo anketu. Odnos metoda ispitivanja prikazan je na grafu 2.

Graf 2. Metode ispitivanja



Izvor: Vlastita obrada autora prema istraživanjima iz poglavlja 5

U tablici 9 su prikazani svi čimbenici motivacije žena poduzetnica koji su rezultati istraživanja iz poglavlja 4. Točni brojevi žena koji su neki motivator istaknule bitnim nisu istaknuti u svim istraživanjima, stoga je u nekim rubrikama stavljeno n/p, odnosno „nije primjenjivo“.

Tablica 9. Prikaz svih čimbenika motivacije

<b>Rusija</b>	
Veći financijski prihodi	20
Samoaktualizacija	15
Potreba za neovisnošću	10
Socijalne potrebe	n/p
<b>Ukrajina</b>	
Veći financijski prihodi	9
Potreba za neovisnošću	3
<b>Norveška</b>	
Samoaktualizacija	n/p
Socijalne potrebe	n/p
Pomoć lokalnoj zajednici	n/p
Veći financijski prihodi	2
<b>Sjeverna Irska</b>	
Izazov u profesionalnom životu i samoaktualizacija	n/p
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	7
Preuzimanje kontrole nad donošenjem odluka	11
Utjecaj drugih članova obitelji	3
Nezadovoljstvo prijašnjim poslom	10
Osobne prilike	
<b>Somalija</b>	
Ravnoteža između privatnog i poslovnog života	n/p
Nedostatak priznanja na prijašnjem poslu	
Dobra plaća i sigurnost posla	
Dobra reputacija među društvom i obitelji	
Nedostatna plaća na prijašnjem poslu	
Nedostatak sigurnosti i pravde na prijašnjem poslu	
Nemogućnost uživanja u obiteljskom životu tokom rada na prijašnjem radnom mjestu	
Nemogućnost napredovanja i razvoja karijere	
Gubitak muža	
Nedostatak slobode i autonomije	
<b>Ujedinjeni Arapski Emirati</b>	
Veći financijski prihodi	14
Ravnoteža između privatnog i poslovnog života	6

Tablica 9. Nastavak

<b>Ujedinjeni Arapski Emirati</b>	
Autonomija	n/p
Kontrola	
Izazov	
Postignuće	
<b>Alžir</b>	
Samoaktualizacija	n/p
Potreba za moći i poštovanjem	
Potreba za neovisnošću	
Veći financijski prihodi	
Pobuna protiv društvene nejednakosti i dominacije muškaraca	
<b>Hong Kong</b>	
Osobno postignuće	8
Pomoć suprugu	7
Zahtjev obitelji	5
Nužnost	6

Izvor: Vlastita obrada autora prema istraživanjima iz poglavlja 5

Iz tablice je vidljivo da je samoaktualizacija najčešći motivator žena poduzetnica. Ispitanice iz sedam od osam država su ocijenile samoaktualizaciju kao jedan od čimbenika motivacije za bavljenje poduzetništvom.

Iz Europe je ukupno ispitano 59 žena poduzetnica, a ispitanice iz Rusije, Ukrajine i Norveške su ocijenile financijske razloge kao motivacijski čimbenik. Dvadeset ispitanica iz Rusije je navelo veće prihode kao motivator za bavljenje poduzetništvom, devet ispitanica iz Ukrajine, samo 2 ispitanice iz Norveške su bile motivirane većim prihodom. Od ukupno 59 ispitanih poduzetnica, njih 31 je navela veće prihode kao motivator, što čini 53%. Potreba za neovisnošću je izvor motivacije ženama poduzetnicama iz Rusije, Norveške i Sjeverne Irske; 24 ispitanice su ocijenile potrebu za neovisnošću kao izvor motivacije što čini 41% od ukupnog broja ispitanica. Samoaktualizacija kao motivacijski čimbenik utječe na ispitanice iz Rusije, Norveške i Sjeverne Irske. Ograničenje usporedbe je nedostatak točnog broja poduzetnica koje su navele samoaktualizaciju kao bitan čimbenik, te se iz tog razloga ne može točno ocijeniti važnost ili postotak poduzetnica kojima je samoaktualizacija izvor motivacije. Poduzetnice iz Norveške su jedine Europljanke kojima je boljitak lokalne zajednice motivacijski čimbenik, a poduzetnice iz Sjeverne Irske su jedine kojima je obitelj, odnosno ravnoteža između poslovnog

i privatnog života, te količina vremena provedenog s djecom čimbenik koji ih je nagnao na bavljenje poduzetništvom.

U tablici 10 su prikazani motivacijski čimbenici žena poduzetnica iz Europe. U tablici su različitim bojama označeni motivacijski čimbenici koji se najčešće ponavljaju. Plava boja označava čimbenike financijske prirode, zelena označava potrebe za neovisnošću, a svijetlo roza označava samoaktualizaciju. U poseban stupac su upisani brojevi žena koje su ocijenile pojedini motivacijski čimbenik kao bitan, a ukoliko u istraživanju nije definiran točan broj ispitanica, stavljena je oznaka n/p, odnosno „nije primjenjivo“.

Tablica 10. Zajednički motivacijski čimbenici žena poduzetnica iz Europe

Rusija		Ukrajina		Norveška		Sjeverna Irska	
Motivacijski čimbenik	Br.	Motivacijski čimbenik	Br.	Motivacijski čimbenik	Br.	Motivacijski čimbenik	Br.
Veći financijski prihodi	20	Veći financijski prihodi	9	Samoaktualizacija	n/p	Izazov u profesionalnom životu i samoaktualizacija	n/p
Samoaktualizacija	15	Potreba za neovisnošću	3	Socijalne potrebe	n/p	Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	7
Potreba za neovisnošću	10			Pomoć lokalnoj zajednici	n/p	Preuzimanje kontrole nad donošenjem odluka	11
Socijalne potrebe	n/p			Veći financijski prihodi	2	Utjecaj drugih članova obitelji	3
						Nezadovoljstvo prijašnjim poslom	10
						Osobne prilike	

Izvor: Vlastita obrada autora prema istraživanjima iz poglavlja 5

Iz Afrike je ukupno ispitano 145 žena poduzetnica, od čega 125 žena iz Somalije i 20 žena iz Alžira. Između žena poduzetnica iz Somalije i Alžira postoje sličnosti i različitosti. Ispitanice iz obje države su ocijenile samoaktualizaciju, povećanje prihoda, potrebu za neovisnošću i potrebu za poštovanjem kao izvore njihove motivacije za bavljenje poduzetništvom. Glavna razlika među njima je obitelj kao motivacijski čimbenik koji utječe na motivaciju žena poduzetnica iz Somalije, ali ga ispitanice iz Alžira nisu ocijenile kao bitnim i

čimbenikom njihove motivacije. Ispitanice iz Somalije su se počele baviti poduzetništvom kako bi uravnotežile poslovni i obiteljski život, odnosno kako bi imale više vremena za provođenje s djecom, a što na prijašnjem radnom mjestu nisu bile u mogućnosti. Jedan od čimbenika koji je bio istraživani kod žena poduzetnica iz Alžira jest pobuna protiv patrijarhata, no ispitanice su taj čimbenik negirale, odnosno došlo se do spoznaje kako se žene ne počinju baviti poduzetništvom kako bi smanjile mušku dominaciju u društvu. Važnost navedenih motivatora bilo bi moguće procijeniti uz brojeve žena koje su određeni motivator ocijenile bitnim i utjecajnim na njihovu motivaciju, no s obzirom da u istraživanjima taj broj nije naveden, motivatori se ne mogu rangirati po važnosti.

U tablici 11 su prikazani motivacijski čimbenici žena poduzetnica iz Afrike, odnosno iz Somalije i Alžira. Bojama su označeni zajednički čimbenici: svijetlo roza označava aktualizaciju, plava označava motivatore financijske prirode, zelena potrebu za neovisnošću i nedostatak slobode, a ljubičasta potrebu za poštovanjem. U istraživanjima nije naveden točan broj žena koji je ocijenio čimbenike bitnim, stoga se u oba stupca „Broj“ nalazi n/p, odnosno „nije primjenjivo“.

Tablica 11. Zajednički motivacijski čimbenici žena poduzetnica iz Afrike

Somalija		Alžir	
Motivacijski čimbenik	Br	Motivacijski čimbenik	Br
Ravnoteža između privatnog i poslovnog života	n/p	Samoaktualizacija	n/p
Nedostatak priznanja na prijašnjem poslu		Potreba za moći i poštovanjem	
Dobra plaća i sigurnost posla		Potreba za neovisnošću	
Dobra reputacija među društvom i obitelji		Veći financijski prihodi	
Nedostatna plaća na prijašnjem poslu		Pobuna protiv društvene nejednakosti i dominacije muškaraca	
Nedostatak sigurnosti i pravde na prijašnjem poslu			
Nemogućnost uživanja u obiteljskom životu tokom rada na prijašnjem radnom mjestu			
Nemogućnost napredovanja i razvoja karijere			
Gubitak muža			
Nedostatak slobode i autonomije			

Izvor: Vlastita obrada autora prema istraživanjima iz poglavlja 5

Iz Azije je ispitano 36 žena poduzetnica od čega 16 iz Ujedinjenih Arapskih Emirata i 20 iz Kine, odnosno Hong Konga. Najveći broj ispitanica je istaknulo samoaktualizaciju, odnosno osobno postignuće kao izvor motivacije za bavljenje poduzetništvom, njih 22, odnosno ~61%. Visok postotak poduzetnica iz obje države je ocijenilo samoaktualizaciju kao motivacijski čimbenik- gotovo 90% žena iz Ujedinjenih Arapskih Emirata i 40% žena iz Hong Konga. Za točniji broj i postotak je potreban broj žena iz Ujedinjenih Arapskih Emirata koje su ocijenile osobno postignuće kao motivator, no konkretan broj nije naveden u dostupnom istraživanju, što predstavlja ograničenje ove usporedbe. Obitelj je motivacijski čimbenik žena iz obje države- 6 žena iz Ujedinjenih Arapskih Emirata, odnosno 38% od ukupnog broja, i 12 žena iz Hong Konga, odnosno 60% od ukupnog broja, su ovaj čimbenik ocijenile kao svoj izvor motivacije. Razlika je što poduzetnice iz Ujedinjenih Arapskih Emirata žele provoditi više vremena s djecom i obitelji, a poduzetnice iz Hong Konga su osnovale svoje organizacije kako bi pomogle suprugu ili su se osjećale dužnima preuzeti obiteljski posao. Razlika između ispitanica iz Azije leži u činjenici da se žene iz Ujedinjenih Arapskih Emirata počinju baviti poduzetništvom kako bi uspostavile kontrolu nad svojim životima i radi vlastite autonomije, dok taj čimbenik ne utječe ili nije pretjerano značajan ženama iz Hong Konga.

U tablici 12 su prikazani motivacijski čimbenici žena poduzetnica s područja Azije. Različitim bojama su označeni zajednički motivacijski čimbenici- rozo je označena samoaktualizacija, odnosno osobno postignuće, a sivom bojom je označena obitelj koja je utjecala na ispitanice i njihovo bavljenje poduzetništvom.

Tablica 12. Zajednički motivacijski čimbenici žena poduzetnica iz Azije

Ujedinjeni Arapski Emirati		Hong Kong	
Motivacijski čimbenik	Br	Motivacijski čimbenik	Br
Samoaktualizacija	14	Osobno postignuće	8
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	6	Pomoć suprugu	7
Autonomija	n/p	Zahtjev obitelji	5
Kontrola		Nužnost	6
Izazov			
Postignuće			

Izvor: Vlastita obrada autora prema istraživanjima iz poglavlja 5

U tablici 13 je prikazana usporedba najčešćih motivacijskih čimbenika žena poduzetnica iz svih osam zemalja u kojima su vršena istraživanja.

Tablica 13. Usporedba najčešćih motivacijskih čimbenika

	Europa				Afrika		Azija	
	Rusija	Ukrajina	Norveška	Sj. Irska	Somalija	Alžir	UAE	Hong Kong
Veći financijski prihodi	X	X	X		X	X		
Samoaktualizacija	X		X	X	X	X	X	X
Potreba za neovisnošću	X	X		X	X	X	X	
Obitelj				X	X		X	X
Potreba za poštovanjem					X	X		

Izvor: Vlastita obrada autora prema istraživanjima iz poglavlja 5

Kao što je već navedeno, samoaktualizacija je motivacijski čimbenik koji je zajednički ženama poduzetnicama iz većine država. Ispitanice iz Ukrajine su jedine koje nisu ocijenile samoaktualizaciju kao bitan čimbenik. Veći financijski prihodi su ocijenjeni kao motivator od strane ispitanica iz pet zemalja, a ispitanicama iz Sjeverne Irske, Ujedinjenih Arapskih Emirata i Hong Konga prihodi nisu izvor motivacije za bavljenje poduzetništvom. Potreba za neovisnošću je motivacijski čimbenik ženama iz šest zemalja, a jedino ga ispitanice iz Norveške i Hong Konga nisu ocijenile bitnim ili utjecajnim na njihovu motivaciju. Ispitanice iz četiri države, odnosno iz Sjeverne Irske, Somalije, Ujedinjenih Arapskih Emirata i Hong Konga, su ocijenile obiteljske razloge kao motivator za bavljenje poduzetništvom, dok žene iz preostale četiri države, odnosno Rusije, Ukrajine, Norveške i Alžira nisu ocijenile obitelj kao važan motivacijski čimbenik. Obiteljski razlozi su različiti- žene iz Sjeverne Irske su istaknule kako je obitelj imala utjecaj na njih na dva načina, prvi je želja za većom fleksibilnošću na poslu kako bi mogle provesti više vremena s obitelji i djecom, a drugi je nagovor članova obitelji da se okušaju u poduzetništvu. Žene iz Somalije i Ujedinjenih Arapskih Emirata su također ocijenile fleksibilnost i želju za provođenjem više vremena s djecom kao važan motivacijski čimbenik za bavljenje poduzetništvom. Na ispitanice iz Kine, odnosno Hong Konga, je obitelj utjecala na drugačiji način- one su postavile temelje svojih organizacija za



svoje muževe ili su se osjećale dužnost preuzeti obiteljski posao jer se to od njih očekivalo ili tražilo. Potreba za poštovanjem je motivacijski čimbenik specifičan za žene iz Afrike, odnosno iz Somalije i Alžira jer su ga one jedine istaknule kao izvor motivacije. Ispitanice iz preostalih šest država ne smatraju da se bave poduzetništvom zbog potrebe za poštovanjem.

U tablici 14 su rangirani motivacijski čimbenici prema učestalosti, odnosno broju država u kojima su pojedini čimbenici ocijenjeni bitnima za motivaciju žena poduzetnica.

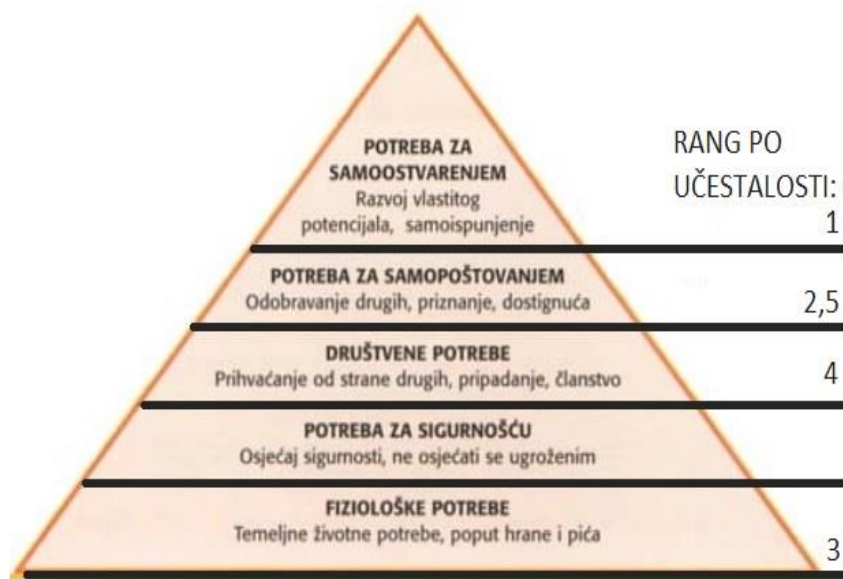
Tablica 14. Rang motivacijskih čimbenika prema učestalosti

Motivacijski čimbenik	Broj zemalja	Rang po učestalosti
Samoaktualizacija	7	1
Potreba za neovisnošću	6	2
Veći financijski prihodi	5	3
Obitelj	4	4
Potreba za poštovanjem	2	5

Izvor: Vlastita obrada autora prema istraživanjima iz poglavlja 5

Usporedbom rangiranih motivacijskih čimbenika iz istraživanja i Maslowljeve teorije potrebe, vidljivo je kako najčešći motivacijski čimbenik, odnosno aktualizacija, zadovoljava potrebe najvišeg reda. Drugi najčešći motivacijski čimbenik, potreba za neovisnošću, zadovoljava potrebe četvrtog reda. Veći prihodi je treći po učestalosti motivacijski čimbenik, a prema Maslowljevoj teoriji potreba zadovoljava potrebe prvog reda, odnosno fiziološke potrebe. Zadovoljenje društvenih potreba, odnosno potreba trećeg reda, su četvrti po redu motivacijski čimbenik, a te potrebe se zadovoljavaju kroz obitelj i potrebu za provođenjem više vremena s njom. Potreba za poštovanjem označava potrebu četvrtog reda, a prema istraživanjima je to motivator koji je peti po redu po učestalosti s obzirom da su ga ispitanice iz samo dvije države ocijenile bitnim. Prema istraživanjima, zadovoljenje potreba drugog reda, odnosno potrebe za sigurnošću, se nije ispostavilo kao motivacijski čimbenik koji potiče žene na bavljenje poduzetništvom, no postoji mogućnost da kod ispitanica ta potreba nije bila toliko izražena u trenutku istraživanja ili su ostali motivacijski čimbenici bili neusporedivo jači. Odnos Maslowljeve teorije potreba, tj. piramide i učestalosti motivacijskih čimbenika dobivenih kroz istraživanja na 240 žena iz 8 različitih zemalja je prikazan na slici 10.

Slika 10. Odnos ispitanih motivacijskih čimbenika i Maslowljeve teorije potreba



Izvor: Vlastita obrada autora prema Altaras Penda, I., „Planinarstvo i njegov doprinos hrvatskom turizmu“, Acta Turistica Nova, izdanje 26, 2004., str. 95-117 i istraživanjima iz poglavlja 5

Gledano s aspekta Maslowljeve hijerarhije potreba, može se zaključiti da se žene najčešće počinju baviti poduzetništvom kako bi zadovoljile dvije potrebe najvišeg ranga- potrebe za samoaktualizacijom i potrebe za poštovanjem.

## 7. ZAKLJUČAK

Menadžment je proces pomoću kojeg se organiziraju ograničeni resursi, upravlja ljudskim potencijalima i definiraju ciljevi koje organizacija želi postići sa svrhom ostvarenja definiranih ciljeva. Kvalitetan menadžment je temelj uspješnosti organizacije i profitabilnog poslovanja. Moderni menadžment stavlja naglasak na zaposlenike i menadžment ljudskih potencijala kao jednu od funkcija menadžmenta. Menadžment ljudskih potencijala označava sve strategije i aktivnosti koje se događaju unutar organizacije, a bave se zaposlenicima, njihovom proizvodnosti, motivacijom i stavovima. Potreba za menadžmentom ljudskih potencijala ukazala se pojavom cehova i gildi u Engleskoj, a povećala se nakon industrijske revolucije u drugoj polovici 18. stoljeća. U 19. stoljeću, na području SAD-a donesen je zakon kojim je zajamčena sigurnost na poslu zaposlenicima javnog sektora i kojim je potaknuto zapošljavanje na temelju kompetencija i testiranja. Početkom 20. stoljeća, također u SAD-u je donesen zakon kojim je omogućeno plaćeno bolovanje uzrokovano ozljedom na radu. Pravi pomak u upravljanju ljudskim potencijalima zbio se nakon 2. svjetskog rata kada su za potrebe vojske zaposleni psiholozi koji su počeli vršiti selekciju i odabir kandidata.

Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala dijele se u tri grupe, odnosno tri različita odnosa: odnos menadžmenta ljudskih potencijala i organizacije, odnos menadžmenta ljudskih potencijala i zaposlenika i medijacija u odnosu organizacije i zaposlenika. U tri skupine se mogu podijeliti i ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala koji su: poslovni i ekonomski ciljevi, socijalni ciljevi i ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena.

Jedno od područja kojim se bavi menadžment ljudskih potencijala je motivacija koja je utječe na volju zaposlenika da obavi svoj posao s elanom i na najbolji mogući način. Visoko motivirani zaposlenici su efikasniji i kreativniji, utječu na poboljšanje kvalitete radnog života u organizaciji te predstavljaju konkurentsku prednost organizacije. Na motivaciju utječu čimbenici koji se svrstavaju u četiri kategorije, a te kategorije su: individualne osobine, karakteristike posla koji pojedinac obavlja, karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi i šira društvena okolina. Za bolje shvaćanje motivacije koriste se teorije motivacije koje se mogu podijeliti u tri skupine: sadržajne i procesne teorije motivacije te društvene procese motiviranja drugih. Sadržajne teorije motivacije su usmjerene na ljudske potrebe i način na koji utječu na ljudsku motivaciju. Procesne teorije negiraju potrebe kao

samostalni izvor motivacije, već definiraju i druge faktore kao što su percepcija i očekivanje vrijednosti kao utjecaj na motivaciju zaposlenika. U društvene procese motiviranja drugih spadaju teorija X i Y, kvaliteta radnog života i Herzbergerova dvofaktorska teorija motivacije. Motivacijske tehnike sastoje se od materijalnog nagrađivanja, koje uključuje plaću i ostale nagrade koje utječu na financijski boljitak zaposlenika, i nematerijalnog nagrađivanja, čiji je cilj zadovoljstvo radnim mjestom i izgradnja karijere.

U radu je analizirano šest različitih istraživanja na temu motivacije žena poduzetnica s tri kontinenta i iz osam različitih država: Rusije, Ukrajine, Norveške, Sjeverne Irske, Somalije, Alžira, Ujedinjenih Arapskih Emirata i Kine, odnosno Hong Konga. Ukupno je ispitano 240 žena poduzetnica. Komparativnom analizom utvrđeno je pet najčešćih motivacijskih čimbenika koji, prema ispitanicama, utječu na motivaciju žena koje se bave poduzetništvom. Motivacijski čimbenik koji je ocijenjen utjecajnim od strane ispitanica u sedam od osam država je samoaktualizacija. Kroz istraživanja je vidljivo da žene žele napredovati i ispuniti svoje potencijale, te je potrebno provesti dublje istraživanje zašto velik broj ispitanih žena iz gotovo svih zemalja smatra da se nije moglo samoaktualizirati na prijašnjem radnom mjestu, već su se okrenule poduzetništvu i postale „same svoje šefice“. Pojam staklenih stropova nije novitet i nije rijetkost, no moguće je motiviraju žene na osamostaljenje kako bi dokazale svoju vrijednost same sebi i cijelom društvu. Ispitanice iz šest od osam zemalja su ocijenile potrebu za neovisnošću motivatorom, a veći prihodi su motivator za ispitanice iz pet zemalja. Veći prihodi nisu pretjerano jak motivator ženama iz Norveške, no Norveška je najbogatija zemlja od preostalih sedam, stoga ta činjenica ne čudi. No pitanje je jesu li ostale ispitanice bile u nezavidnoj financijskoj situaciji prije bavljenja poduzetništvom ili su smatrale da za posao koji su odrađivale nisu bile adekvatno plaćene i smatrale su da zaslužuju veću plaću. Uz staklene stropove, činjenica je da su žene manje plaćene od muškaraca za iste poslove na istim pozicijama, pa postoji mogućnost da se žene okreću poduzetništvu revoltirane sustavom plaća i nepravdom. Obitelj je četvrti motivacijski čimbenik po učestalosti, a na petom mjestu je potreba za poštovanjem koja je motivacijski čimbenik za žene iz dvije zemlje. Ispitanice iz Afrike su se jedine počele baviti poduzetništvom jer su osjećale potrebu za poštovanjem. Gledano s aspekta položaja žena u pojedinim državama, ne čudi da su žene iz Kine, Ujedinjenih Arapskih Emirata i Somalije motivirane obitelji, tj. da obitelj utječe na njih, bilo radi preuzimanja obiteljskog posla ili radi bolje ravnoteže između poslovnog i obiteljskog života. Ispitanice iz Europe, izuzevši ispitanice iz Sjeverne Irske, se ne bave poduzetništvom radi spomenute ravnoteže ili obiteljskih razloga, no razlike između žena i muškaraca i njihovog

statusa i uloga u društvu nisu toliko izraženi u Europi koliko su izražene u Africi i Aziji. Ograničenje cijele usporedbe je nedostatak točnih brojeva žena koje su određeni motivator ocijenile bitnima te se iz tog razloga ne mogu rangirati motivacijski čimbenici po važnosti.

## Literatura

### Knjige

1. Alfrević, N., Matković, J., Mihanović, Z., Najev Čačija, Lj., Pavičić, J.: „**Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija**“, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2013.
2. Bahtijarević-Šiber, F.: „**Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima**“, Slobodno poduzetništvo 7/98, Zagreb, 1998.
3. Bahtijarević Šiber, F.: „**Management ljudskih potencijala**“, Golden marketing, Zagreb, 1999.
4. Buble, M.: „**Menadžerske vještine**“, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2010.
5. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.: „**Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima**“, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013.
6. Jelavić, A.; Ravlić, P.; Starčević, A.; Šamanović, J.: „**Ekonomika poduzeća**“, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1995.
7. King, P.W.: „**Climbing Maslow's pyramid- choosing your own path through life**“, Matador, Leicester, 2009.
8. Koontz, H., Weihrich, H.: „**Menedžment**“, Mate, Zagreb, 1994.
9. Norton, M.S.: „**Human resources administration for educational leaders**“, Sage Publications, California, 2008.
10. Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J.: „**Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi**“, Plejada, Zagreb, 2015.
11. Primužak, A.: autorizirana predavanja iz kolegija „Osnove poduzetništva“ Veleučilišta u Karlovcu, 2015.
12. Pupavac D., Zelenika R.: „**Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu**“, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.
13. Rheinberg, F.: „**Motivacija**“, Naknada Slap, Jastrebarsko, 2004.
14. Robbins, S. P.: „**Bitni elementi organizacijskog ponašanja**“, MATE, Zagreb, 3. izdanje, 1996.
15. Rutledge, L.S.: „**Motivation and the professional African American woman**“, AuthorHouse, Bloomington, 2008.

16. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: „**Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**“, Masmedia, Zagreb, 2004.
17. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: „**Temelji menadžmenta**“, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
18. Sims, R.R.: „**Organizational success through effective human resources management**“, Qourum books, London, 2002.
19. Škrtić, M.: „**Osnove poduzetništva i menadžmenta**“, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2. izdanje, 2008.
20. Škrtić, M. et al: „**Osnove poduzetništva i menadžmenta**“, Katma, Zagreb, 2006.
21. Zekić, Z.: „**Menadžment -poduzetnička tehnologija**“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2007.

### Članci

1. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.: „**Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima**“, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, Tehnički glasnik, Vol. 7 No. 1, 2013., str. 56.
2. Chu, P.: „**The characteristics of chinese female entrepreneurs: motivation and personality**“, Journal of Enterprising Culture, Vol. 8, No.1, 2000.
3. Dropulić, M.: „**Jesmo li „prerasli“ teoriju X i teoriju Y?**“, Ekonomska misao i praksa, br. 2, 2009., 349-372
4. Ghiat, B.: „**Understanding female motivation for entrepreneurship in Mena region: the case of Algeria**“, SOCIALSCI JOURNAL, Vol. 1, No. 2., 2018.
5. Itani, H., Sidani, Y.M., Baalbaki, I.: „**United Arab Emirates female entrepreneurs: motivations and frustrations**“, Equality, Diversity and Inclusion, Vol. 30 No. 5, 2011.
6. Jambrek, I.; Penić, I.I.: „**Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća**“, 1184 Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206, Rijeka, 2008.
7. Martel, J.P., Dupuis, G.: „**Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument**“, Social Indicators Research, br. 77, 2006., 333–368

8. McGowan et al: „**Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities**“, Entrepreneurship & Regional Development Vol. 24, Nos. 1–2, January 2012, 53–72
9. Sheik Ali, A.Y., Mahamud, H.A.: „**Motivational factors and performance of women entrepreneurs in Somalia**“, Journal of Education and Practice, Vol. 4, No. 17, 2013.
10. Solesvik, M., Iakovleva, T., Trifilova, A.: „**Motivation of female entrepreneurs: a cross-national study**“, Journal of Small Business and Enterprise Development, 2019.
11. Varga, M., Gale, E.: „**Društveno odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima u obrazovnim ustanovama nematerijalnim motivacijskim tehnikama**“, Medijski dijalozi, izdanje 26, 2011., str. 151-168.



## **Popis prikaza**

### **Popis slika**

Slika 1. Osobine vrhovnih menadžera devedesetih i 2000. godine .....	7
Slika 2. Pregled citata najvažnijih teoretičara motivacije .....	13
Slika 3. Faktori koji utječu na individualnu motivaciju.....	15
Slika 4. Pregled teorija motivacije .....	16
Slika 5. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	18
Slika 6. Elementi teorije motivacije za postignućem.....	19
Slika 7. Intrinzični i ekstrinzični faktori prema Herzbergu .....	25
Slika 8. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika .....	27
Slika 9. Oblici nematerijalnog nagrađivanja.....	28
Slika 10. Odnos ispitanih motivacijskih čimbenika i Maslowljeve teorije potreba.....	52

### **Popis tablica**

Tablica 1. Povezanost koncepata teorije očekivanja na primjeru zaposlenika .....	22
Tablica 2. Pretpostavke teorije X i teorije Y.....	23
Tablica 3. Struktura ispitanica prema grani djelatnosti .....	31
Tablica 4. Struktura ispitanica prema grani djelatnosti .....	33
Tablica 5. Struktura poduzetnica Ujedinjenih Arapskih Emirata prema grani djelatnosti .....	36
Tablica 6. Motivacijski čimbenici žena poduzetnica u Alžiru.....	39
Tablica 7. Usporedba rezultata istraživanja iz 2000. godine s rezultatima istraživanja iz 1993. godine o čimbenicima motivacije žena u Hong Kongu .....	41
Tablica 8. Broj ispitanica prema kontinentima i državama .....	43
Tablica 9. Prikaz svih čimbenika motivacije .....	45
Tablica 10. Zajednički motivacijski čimbenici žena poduzetnica iz Europe.....	47
Tablica 11. Zajednički motivacijski čimbenici žena poduzetnica iz Afrike.....	48
Tablica 12. Zajednički motivacijski čimbenici žena poduzetnica iz Azije.....	49
Tablica 13. Usporedba najčešćih motivacijskih čimbenika.....	50
Tablica 14. Rang motivacijskih čimbenika prema učestalosti.....	51

**Popis grafova**

Graf 1. Postotna struktura ispitanica prema kontinentima.....44  
Graf 2. Metode ispitivanja .....44